



**Fernando Ramos Lengler**

**Lucas Pureza Dornelles**

**Poliana Cristina Pereira Machado**

# FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NO SETOR DE AUTOPEÇAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA CATARINENSE DO RAMO AUTOMOTIVO

FORMATION OF THE PRICE OF SALE IN AUTOMOTIVE  
INDUSTRY: A CASE STUDY IN A COMPANY CATARINENSE  
THE AUTOMOTIVE INDUSTRY

## RESUMO

Partindo do princípio de que o administrador tem a função de minimizar os gastos e maximizar o lucro, dentro de qualquer organização empresarial, a contabilidade de custos se constitui em um fator chave, mediante o qual são geradas informações essenciais para auxiliar o administrador na sua tomada de decisão. Com este enfoque, o presente estudo, realizado em uma empresa do setor de autopeças, teve como objetivo levantar os dados de receitas, custos, despesas e margem de contribuição, gerando um coeficiente possível de embasamento para a formação do preço de venda de produtos, onde todos os gastos e lucratividade estimada estarão embutidos, trazendo à empresa a tranquilidade de um resultado final satisfatório. Ao término do artigo é apresentado um modelo de ferramenta que auxiliará na precificação dos produtos vendidos pelo departamento de revisão mecânica especificamente. Para tal, a metodologia aplicada foi de caráter qualitativa e quantitativa, de forma descritiva com abordagem de estudo de caso.

**Palavras-chave:** Precificação. Formação de Preços. Gestão de Custos. Contabilidade de Custos.

## ABSTRACT

Assuming that the administrator has the function of minimizing expenses and maximizing profit, within any business organization, cost accounting is a key factor, in which essential information is a generated to assist the administrator in making of decision-making. With this approach, the present study, carried out at a company in the auto parts sector, aimed to collect data on revenues, costs, expenses and contribution margin, generating a possible baseline coefficient for the formation of the sale price of products, where all the expenses and estimated profitability will be embedded, bringing to the company the tranquility of a satisfactory final result. At the end of the article is a presented a model of tool that will assist in the pricing of products sold by the department of mechanical review specifically. For this, the applied methodology was of qualitative and quantitative character, in a descriptive way with approach of case study.

**Keywords:** Pricing. Price formation. Costs management. Cost Accounting.

*Submetido em 16.11.2016. Aprovado em 02.02.2018  
Avaliado pelo sistema double blind review*

### Correspondência/Contato

UniBrasil - Centro Universitário Autônomo do Brasil  
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã - Curitiba - PR  
- 82821-020

cadernosdenegocios@unibrasil.com.br  
<http://revistas.unibrasil.com.br/cadernosnegocios/>

### Editor responsável

Claudio Marlus Skora  
[claudio.skora@unibrasil.com.br](mailto:claudio.skora@unibrasil.com.br)

# 1 INTRODUÇÃO

Dentro de um sistema econômico capitalista, a produção e distribuição das riquezas são reguladas pela lei do mercado de oferta e procura. Aos proprietários de empresas do setor produtivo, cabem as decisões sobre a oferta e a demanda dos produtos e serviços, sua precificação e os investimentos direcionados ao negócio, com objetivo final a curto, médio ou longo prazo de lucratividade.

Com a forte presença do setor automobilístico na economia nacional, qualquer alteração nesse mercado se faz sentir nas empresas que tem seu *core business* centrado no automóvel e seus derivados. Segundo dados divulgados pela Fenabrave (Federação nacional de distribuição de veículos automotores – Entidade que representa 680 concessionárias de veículos em Santa Catarina), no primeiro trimestre de 2014 houve 59.265 novos emplacamentos, dado que posiciona SC acima do mercado nacional. Apenas na Grande Florianópolis foram emplacados 12.327 veículos automotores (Redescom, 2016).

Segundo o DENATRAN, estima-se que a frota nacional de automóveis e utilitários se aproxima de 45,9 milhões, uma média de 4,4 pessoas por veículo. A revista Exame criou um ranking embasado nos dados do DENATRAN que classifica as capitais com maior número de carros, por habitante onde, Florianópolis, encontra-se em segundo lugar, com 2,14 habitantes por veículo, perdendo somente para Curitiba (Exame, 2014).

Os setores terciários dessa cadeia produtiva, que envolvem os fornecedores de peças e serviços, não conseguiram expandir na mesma proporção da indústria automobilística, o que gerou déficit em várias regiões onde houve maior concentração dessa frota circulante, notadamente no Estado de Santa Catarina e com maior vigor em Florianópolis.

É nesse contexto, mais precisamente na área de reparação de veículos, que está inserida a empresa foco desta pesquisa, que se optou por manter o nome e informações de forma sigilosa e neste trabalho será apenas chamada de “empresa pesquisada”. Entre os serviços prestados pela empresa estão o reparo e a substituição de peças danificadas por colisão ou desgaste natural. Juntamente com a geração de receitas diretas pelos serviços de reparação, tornou-se necessária a revisão dos procedimentos empregados na empresa com objetivo de otimizar a produtividade e encontrar formas de rentabilizar esse importante departamento de venda de peças de reposição.

Em empresas de pequeno porte, a composição dos orçamentos e custos na formação dos preços fica, equivocadamente, relegada a planos inferiores, até mesmo por desconhecimento dos impactos fiscal, trabalhista, de estocagem, financeiro e faturamento. A falta desses elementos essenciais pode gerar a falsa impressão de rentabilidade quando a comparação se dá apenas pelo preço de compra versus preço de venda.

Na atual situação da empresa pesquisada, as companhias seguradoras possuem um *market share* de 80% do faturamento global da empresa. Nesse cenário, o preço das peças e

serviços obedece a uma tabela universal contemplada em sistemas homologados pelas companhias seguradoras, com atualizações frequentes e pontuais contemplando os preços de venda das peças e tempo de reparação dos itens amassados ou danificados por colisão.

Portanto, nos desafios incluem melhorar negociação com os fornecedores para reduzir os custos de compra do produto. Com esse público consumidor especializado, estratégias seriam de: concentrar as compras em fornecedores que apresentem condições de melhorar os descontos decorrentes de maior fidelização, aumentar os prazos de pagamento.

Os outros 20% restantes do *market share* são os serviços contratados diretamente com os consumidores particulares. Com esse público, é possível melhorar a rentabilidade aumentando as margens no preço final, coerente com boas práticas comerciais, pois são consumidores eventuais e com menor poder de negociação e acesso privilegiado às informações do mercado de peças.

Como as possibilidades de desenvolvimento com esse público são mais promissoras, algumas táticas foram traçadas para melhorar essa participação no faturamento global da empresa. No cenário atual, são reparados pela empresa foco da pesquisa aproximadamente 240 veículos/mês, sendo em torno de 200 veículos segurados. Como as seguradoras não proporcionam cobertura securitária para desgastes naturais e de manutenção, abre-se outro promissor mercado para captação de serviços particulares dentro do mesmo público-alvo.

Posto isto, o objetivo que promove essa pesquisa é: propor um procedimento para a formação de preço de venda de uma empresa do setor de autopeças.

## **2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA FOCO DA PESQUISA**

A empresa escolhida para tal pesquisa iniciou suas atividades em outubro de 2010, adquirindo uma empresa ainda não consolidada no mercado e com dificuldades financeiras. Esta aquisição foi realizada com todas as instalações e equipamentos, e até mesmo os funcionários que foram demitidos da empresa anterior e recontratados. Está localizada no lado sul da ilha de Florianópolis.

Durante sua primeira fase, o objetivo principal da nova empresa foi “terceirizar” os serviços de reparação em funilaria e pintura captados pelas Revendas Autorizadas de grandes grupos. Sua identidade principal perante o público consumidor ainda era a antiga, a qual permaneceu nas suas placas de identificação e uniforme do pessoal. Os serviços oferecidos eram de reparação dos veículos avariados por colisão, capotamentos, ou outros eventos que provocassem danos na lataria dos veículos.

Em maio de 2013, a empresa entrou em uma nova fase e rompeu o contrato de terceirização com as revendas, mudando a forma de atuação. A empresa passou então a operar com autonomia, com uma nova visão de canais de captação de clientes e serviços. Essa mudança provocou diversas alterações na sua estrutura física, com reforço da marca

própria. Novos grafismos, cores, logomarca e posicionamento foram inseridos perante o mercado, apresentando-se como uma nova opção multimarca para o mercado.

Após o fim do contrato com as revendas, a empresa focou em 4 (quatro) canais de captação de serviços: mercado segurador, particulares, empresas locadoras de veículos e revendas autorizadas de importados, além de priorizar as parcerias com seguradoras. Nesse sentido, conseguiu referenciamento com as principais companhias de seguro automotivo do mercado. Essas companhias direcionam seus segurados para efetuar os reparos preferencialmente nas oficinas referenciadas, criando um importante canal de captação de novos clientes.

Como parte integrante do mercado segurador, a empresa identificou outro importante ator nesse cenário: o corretor de seguros. Nesse sentido, criou programas de relacionamento, suprindo o corretor com informações privilegiadas sobre o andamento do serviço, o que possibilita a ele prestar atendimento diferenciado ao seu cliente final, o segurado, que espera qualidade, prazo de entrega e relacionamento amigável num momento de ansiedade e expectativa em reaver o seu veículo reparado e confiável novamente. Dessa forma, o corretor de seguros tem sido outro excelente canal de captação de negócios.

Além disso, foi criada no Departamento Técnico, uma estrutura específica para atender as revendas e locadoras e uma linha de produção também específica, possibilitando, assim, atender suas necessidades especiais de prazo, características técnicas e logística de entrega, sem que interfira na rotina de atendimento de outras parcerias.

Atualmente conta com um quadro de cerca de 39 empregados diretos e algumas estruturas especializadas que terceirizam serviços específicos, como: instalação de para-brisa; Geometria e balanceamento, fornecimento de tintas e material de pintura, sistema de automação, manutenção de hardwares e softwares e contador.

O principal insumo da produção são as peças e os elementos de recuperação. Existem três (3) formas usuais de adquirir as peças que não são passíveis de recuperação e que serão substituídas: Compra direta pelo Departamento de Peças, fornecimento pela companhia Seguradora e fornecimento pela Revenda parceira. A reparação e recuperação de qualidade das partes danificadas é diretamente proporcional à capacitação técnica dos empregados e ferramental disponível.

A sugestão de reparo ou substituição é feita pelo consultor técnico, não raro em sintonia com o Gerente de Produção, e aprovado pelo consumidor ou pela companhia seguradora.

A reparação, via de regra, gera maior resultado operacional para a empresa, uma vez que a margem de lucro nas peças é limitada e, por vezes, fornecida diretamente pelo setor de compras da companhia seguradora e/ou Revenda parceira.

Quando a compra é feita internamente, existem fornecedores preferenciais onde existe acordo de descontos e logística. As compras são feitas para um processo *just in time*, isto é,

entrando exatamente no momento necessário para aplicação. No entanto, há atualmente um estoque de peças novas, fruto de compras mal elaboradas no passado ou sobras devido as políticas de fornecimento das montadoras que entregam um kit completo, mesmo quando apenas uma parte do material é necessária.

No processo de reparação, os materiais mais onerosos são de pintura e acabamento. Nesse sentido, a empresa pesquisada tem uma parceria estratégica para manter um custo equilibrado. Esta parceria cobra um percentual fixo incidente sobre o valor da mão de obra de preparação, pintura e acabamento, responsabilizando-se por todo o suprimento de massas, lixas, tintas, vernizes, massa polidora, estoque estratégico e profissional colorista e de suporte.

Os principais concorrentes da empresa são as oficinas do seu entorno ou com as referenciadas em várias companhias seguradoras e buscam o mesmo público alvo. O grande diferencial da empresa foco da pesquisa é estar situada em posição estratégica na ilha de Florianópolis, favorecendo a preferência das pessoas que evitam atravessar a única ponte que faz a ligação com o continente. Outro predicado importante é ter criado um espaço muito bem estruturado para a recepção de clientes e veículos, climatizado e com várias opções de conforto, afastado do ambiente de produção evitando a incidência de cheiros, poeira, sons e circulação do pessoal de produção. Na recepção, somente os Consultores Técnicos e o caixa, devidamente uniformizados e identificados, tem contato especializado com o cliente.

A média atual de veículos reparados no período de 20 dias úteis é de 250 veículos, gerando um faturamento mensal em torno de R\$ 500 mil, sendo 41% desse valor em serviços e 59% em aplicação de peças compradas. O valor médio da hora trabalhada está em R\$ 40,00 que é considerado dentro da média alta do mercado. Esse valor é fruto do aumento do “ticket” médio por veículo obtido com o incremento da venda de serviços particulares complementares aos serviços custeados pelas companhias seguradoras. Os consultores técnicos são treinados para identificar os pequenos reparos adicionais que proporcionam comodidade aos clientes e agregam valores importantes ao serviço.

## **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **3.1 Custos**

Como fator gerencial importante dentro de uma empresa, está apontada a contabilidade de custos, que fornece dados para estabelecer os custos de produção e distribuição, unitários ou totais, para um ou para todos os produtos fabricados ou serviços prestados, além dos custos das outras diversas funções do negócio. Dessa forma, é possível alcançar uma operação racional, eficiente e lucrativa, bem como proporcionar relatórios auditáveis e satisfazendo aos princípios contábeis.

Kaplan (1998) identificou três propósitos a serem alcançados pelo sistema de custos:

- a) Avaliação dos estoques para elaboração de relatórios financeiros e fiscais, alocando os custos de produção entre produtos vendidos e em estoque;
- b) Controle operacional, fornecendo informações para os gerentes de produção sobre os recursos consumidos durante o período; e
- c) Apuração individual dos custos dos produtos.

Para atender a tais propósitos, portanto, os custos de uma empresa devem ser mapeados, categorizados e gerenciados. Os custos representam um dos principais elementos quando se determina o preço de um produto, sendo assim faz-se necessário tecer algumas considerações a seu respeito.

### **3.2 Gestão de custos**

O estudo da gestão e contabilidade de custos pode ser distinguido de diversos modos. No livro intitulado *Gestão de Custos e Formação de Preços*, Bruni e Famá (2007), dedicam oito capítulos para demonstração de diferentes maneiras de gerenciar os custos de uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Uma síntese desses conceitos é apresentada a seguir, conforme a linha de raciocínio deste autor.

- a) Custos indiretos de fabricação: São os custos relacionados à produção do produto ou serviço a ser comercializado, porém, não diretamente envolvido, como o nome mesmo revela, indiretos. Exemplo: depreciação industrial, gastos com mão de obra indireta, materiais consumidos de forma indireta, entre outros.
- b) Custeio por departamentos: Parte-se do princípio de que com a departamentalização dos setores, começando pela divisão simples entre departamento de serviços e departamento de produção, possibilita geração de dados mais precisos de custos por departamentos, permitindo um melhor controle interno e distribuição de gastos mais precisos.
- c) Custeio por processos: Esta forma de custeio é definida por um processo geral e não para um pedido específico, aplicado na grande maioria em empresas que possui pedidos estáveis. Para a contabilização dos dados, são considerados os gastos com materiais diretos e indiretos, mão de obra direta e indireta. Deve-se criar centros de custos tais como departamentos e centros de acumulação de dados físicos, disponibilizando assim, a distribuição de um centro para o outro.
- d) Custeio por ordens de produção: É uma forma de separar os gastos com a produção por lotes produzidos, proporcionando a diferenciação do que é produzido para venda imediata, daquele que permanecerá no estoque, pois mesmo que seja o mesmo produto, os custos aplicados serão diferentes.
- e) Custeio padrão: Tem grande importância para a formação de orçamentos com necessidade de aplicação ágil. Quando não se consegue fazer uma cotação em tempo hábil com o custo real do produto, aplica-se o custo padrão, o qual é definido

cuidadosamente considerando o valor de venda que se pretende ter, com a premissa de que ele cubra os custos totais e gere a lucratividade desejada. Para obter o custo padrão são envolvidos dois gastos padrão, os gastos físicos de recursos, e os gastos financeiros unitários de cada recurso consumido.

"Padrões físicos como: materiais diretos, mão de obra direta, consumo de energia etc., são de responsabilidade de áreas operacionais, como produção PCP, desenvolvimento de produto, etc.; Padrões monetários: custos em unidades monetárias dos recursos necessários; são de responsabilidade de áreas administrativas, como controladoria, compras, departamento de pessoal." (Bruni e Famá, 2007, p. 131).

O custeio padrão é também um grande aliado da análise da eficiência produtiva, pois possibilita identificar a variação entre o custo real e custo padrão, em que um cenário favorável seria apresentado quando o custo real obtido fosse maior que o custo padrão.

f) Custeio baseado em atividades: Engloba toda e qualquer atividade dentro da empresa, pois parte do princípio que todas as atividades fazem parte do produto final mesmo que de forma indireta. São considerados gastos de apoio, que incluem logística, produção, marketing, vendas, distribuição, serviços, tecnologia, administração financeira, informação e administração geral.

g) Custos da produção conjunta: A produção conjunta é quando uma mesma matéria prima é utilizada para confeccionar diferentes produtos finais, gerando assim um descompasso na alocação desses custos com o material. São apresentadas três opções para distribuição destes custos, pode ser com base nos valores produzidos, onde o custo é dividido igualmente entre todos os produtos produzidos pela empresa gerando um custo unitário pariforme, ou existe também a utilização dos valores de mercado, que destina os custos de forma relativa ao faturamento de cada produto, ou pode ser calculado com base na igualdade do lucro bruto, que distribui igualmente o valor do lucro bruto por unidades produzidas gerando um valor unitário igual para todas as mercadorias.

h) Custeio variável: Dentro do estudo de custeio e formação de preços, é citado inúmeras vezes a expressão custeio direto e custeio variável. Embora possam ser considerados sinônimos, possuem algumas características próprias e, por isso, é importante ter conhecimento da diferenciação entre eles. O gasto variável não necessariamente será direto, por exemplo: O gasto com energia elétrica é um custo indireto e variável. No sistema de custeio variável, é calculada a margem de contribuição do produto com base nos custos variáveis somando com as despesas variáveis e subtraindo da receita. Serão abatidos da margem de contribuição do período os custos fixos e despesas fixas. O custeio variável possibilita de forma clara distinguir o aumento de produção que não corresponda ao número de vendas, dificultando a distorção dos resultados, o que é muito útil para empresa na tomada de decisões. Porém, não é aceito contabilmente, pois fere o princípio de que todo

esforço gasto para a produção do produto, seja ele um custo variável ou fixo, só deve ser descontado da receita no momento da saída real deste produto de dentro da empresa.

Portanto, o entendimento do funcionamento e aplicação correta da contabilidade de custos é que permitirão a adequação da sua estratégia de compra e venda e determinação de custos e preços envolvidos

### **3.3 Métodos de precificação**

Mesmo o preço de um produto sendo historicamente definido pelo seu custo de produção somado a um percentual da lucratividade desejada, ou fixado com base no mercado, diferentes métodos de precificação podem ser aplicados.

Esses processos que definem o preço de venda dos produtos e serviços comercializados são essenciais para o êxito de qualquer empresa. O autor Sardinha (1995) defende que essa atividade consistiria na verdadeira arte do negócio. O sucesso empresarial poderia até não ser consequência direta da decisão acerca dos preços. Todavia, um preço equivocado de um produto ou serviço certamente causará sua ruína (Bruni e Famá, 2007). Então, como afirmou Kotler (2000, p. 475), “Não se vende pelo preço. Vende-se o preço”.

A seguir são apresentadas algumas estratégias que podem ser aplicadas para a formação do preço de venda, as quais podem ser elaboradas com base nos custos (sob diferentes perspectivas) ou em estratégias de mercado.

#### **3.3.1 Formação do preço de venda segundo custos plenos**

Cogan (2002) explica o custo pleno como sendo a soma de todos os gastos com o produto, mais o valor da margem de lucro desejada. Para Santos (2005) os custos plenos são:

“Aqueles apurados segundo o método de custeamento por absorção. A principal vantagem do custo pleno é que ele assegura a recuperação total dos custos e a obtenção de uma margem planejada de lucros, o que é muito importante na formação de preços em longo prazo” (Santos, 2005, p. 118).

Cogan (2002, p. 132) ressalta: “Esse tipo de raciocínio, contudo, não pode ser aplicada de forma indiscriminada sob risco da empresa apresentar sérios prejuízos, pois os pedidos podem não ser suficientes para cobrirem todos os custos fixos”.

#### **3.3.2 Formação do preço de venda segundo custo marginal**

O preço pode ser calculado baseado no custo marginal. Segundo Santos (2005, p.121):

o custeio marginal imprime maior liberdade de ação ao encarregado pela formação de preços. O seu objetivo consiste em descobrir as combinações de preços e de volume que maximizarão os lucros, contanto que o preço seja, pelo menos, maior do que os custos marginais ou desembolsados.

Cogan (2002, p. 132) ressalta: “Esse tipo de raciocínio, contudo, não pode ser aplicada de forma indiscriminada sob risco da empresa apresentar sérios prejuízos, pois os pedidos podem não ser suficientes para cobrirem todos os custos fixos”.

### 3.3.3 Formação do preço de venda segundo expectativa de retorno sobre o capital investido

O método de retorno sobre o capital investido procura assegurar que a margem de lucratividade garanta o retorno do capital investido dentro de um tempo planejado. Esse tempo de retorno pode ser maior ou menor dependendo da margem de lucratividade que se coloca como meta inicial, e estratégia de vendas. (Cogan, 2002). Fundamentar a precificação do produto com base nesse custo pode gerar um preço que não será aceito pelos consumidores, pois os fatores que compõe este custo não são baseados na economia de mercado e sim apenas nas finanças da empresa (Sartori, 2004).

### 3.3.4 Formação do preço de venda segundo *mark-up*

Para Padoveze (2003, p.387), o *mark-up* é:

“[...] uma metodologia para se calcular preços de venda de forma rápida a partir do custo de absorção de cada produto [...] A partir deste custo, aplica-se um multiplicador de tal forma que os demais elementos formadores do preço de venda sejam adicionados ao custo a partir desse multiplicador”.

Segundo Bruni e Famá, (2007, p.264), a principal razão da aplicação do *mark-up* decorre do fato de possibilitar uma grande simplificação do processo de formação dos preços – já que custos fixos e demais gastos são incorporados diretamente no percentual do *mark-up*, não precisando ser apurados individualmente por produto ou serviço comercializado. Na figura a seguir, destaca-se a fórmula do *mark-up*:

**FIGURA 1 – CÁLCULO DO MARK-UP**

Preço		Gasto
↑		↑
P =	1	X G
	$1 - (I + L)$	
	<i>Mark-up</i>	

Fonte: Adaptado de Bruni e Famá, (2007)

### 3.3.5 Formação do preço de venda segundo estratégia de preços distintos

Para Cogan (2002, p. 125), “a estratégia de preços distintos ou variáveis é aquela onde diferentes preços são aplicados a diferentes compradores, para o mesmo produto”. Segundo o mesmo autor, essa estratégia pode ser aplicada de três maneiras:

a) Desconto em um segundo mercado: quando a empresa defini um preço para o seu mercado prioritário, porém em um segundo mercado menos relevante, oferece o mesmo produto com um preço mais baixo.

b) Desnatação: onde no início de vida de um produto, é estabelecido um valor de entrada no mercado relativamente alto, para que, caso haja uma mudança futura na sua precificação, seja mais facilmente aceito sua baixa do preço do que seu aumento.

c) Desconto periódico e randômico: o desconto periódico é uma baixa do preço já esperada para aquela determinada data, enquanto um desconto randômico é inesperado e ocasional.

### 3.3.6 Formação do preço de venda segundo estratégia de preço competitivo

O preço competitivo consiste na formação do seu preço de venda com base no mercado. Segundo Kotler (2000, p. 489), “na determinação de preços de mercado, a empresa estabelece seus preços orientando-se em grande parte pelos preços dos concorrentes”. A estratégia de preço competitivo é delineada por Cogan (2002) em cinco subitens:

a) Paridade de preço: usar os concorrentes como base para formação do preço, igualando seus preços ao deles. Geralmente essa estratégia evita que ocorra a guerra da redução de preço.

b) Cotar por baixo do preço da competição: vender com um preço abaixo do mercado, disponibilizando para os compradores o menor preço, com a intenção de rentabilizar seu negócio focando em quantidade de produto vendido.

c) Líderes de preços e seguidores: onde o preço dos seguidores é fundamentado em uma empresa de grande participação e nome no mercado, que irá ditar qual o preço deve ser empregado.

d) Preço de penetração: diferente da desnatação, o preço de penetração tem como intuito entrar no mercado com um preço baixo, de fácil adesão, conseguindo assim uma participação de relevância com velocidade dentro do mercado inserido.

e) Preço predatório: a estratégia no preço predatório é o poder de barganha com os fornecedores, pois os preços são estabelecidos por tradição, e se fixado acima do esperado, pode gerar grande perda de vendas, mas se fixado a um preço abaixo do mercado, não irá gerar grandes mudanças em sua demanda.

### 3.3.7 Formação do preço de venda segundo estratégia de precificação por linhas de produtos

De acordo com Cogan (2002, p. 128), a estratégia de precificação por linha de produtos “objetiva maximizar os lucros para o total dos produtos da linha e não, propriamente, obter o maior lucro possível para um determinado item”. Dentro desse método de precificação,

encontrasse o preço cativo ou preço para produtos complementares, preço isca e preço do líder, preço pacote e múltiplas-unidades de preço (Cogan, 2002).

a) Preço cativo ou preço para produtos complementares: onde o produto final é vendido a preço baixo, pois é possível obter o lucro necessário com os itens complementares vendidos posteriormente para seu funcionamento. Para demonstrar essa estratégia de precificação Cogan, (2002) e Kotler, (2000) utilizam o aparelho de barbear como exemplo, pois para a aquisição do produto completo o preço é baixo, mas para comprar a lâmina o preço é alto.

b) Preço isca e preço do líder: no preço isca é aplicado um preço menor do que o praticado pelo mercado, com a intenção de atrair os compradores, que iram obter o produto de preço líder, que ficará responsável pela lucratividade desta linha (Cogan, 2002). Para esta estratégia vale ressaltar a importância de as empresas ficarem atentas com quais produtos serão escolhidos para serem isca e quais serão os produtos de preço líder, pois se determinados erroneamente, podem causar grande prejuízo (Kotler, 2000).

c) Preço pacote e múltiplas-unidades de preço: é a estratégia de vender quantidades elevadas de um produto, aplicando um preço inferior na compra vários itens, do que se comprado os mesmos produtos separadamente (Cogan, 2002).

## 4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para definir uma metodologia a ser aplicada na pesquisa proposta para a formação de preço de venda de peças na empresa avaliada, se faz necessário primeiramente entender os problemas e coletar dados disponíveis para transformá-los em informações úteis e aplicáveis na definição das estratégias de ação.

### 4.1 Identificação e observação do problema

A empresa utilizada como campo de pesquisa é relativamente nova. Foi criada em 2010 para atender a necessidade de revendedores autorizados da região. Porém, depois de 2 anos e meio de parceria com revendedores, chegou-se à conclusão de que “caminhar com suas próprias pernas” seria melhor para a organização. Quando ainda, como parceira, a empresa atendia basicamente veículos de uma marca apenas, e o setor de compras era composto por duas pessoas, um funcionário da revenda autorizada e outro próprio da oficina, onde o funcionário da autorizada ficava responsável pela compra de peças diretamente na revenda.

Isto ocasionava um valor de aquisição pelo custo de revendedor da marca e de fonte única, sem problemas com pesquisa de preço e prazo de entrega da mercadoria. Já o funcionário da oficina era basicamente responsável apenas pelo recebimento e armazenagem. Quando esta parceria foi desfeita, o funcionário da oficina passou a ser responsável pelo setor inteiro de compras. Além disso,

suas funções aumentaram em grau de dificuldade, pois o consumo de peças deixou de ser apenas focado em uma marca apenas, passando a atender multimarcas.

Nos 15 meses subsequentes à tais mudanças, o setor cresceu desordenadamente, sem a estrutura adequada para atender as novas necessidades da empresa e sem capacitação da mão de obra para tal atividade. Esses fatos geraram um cenário negativo no setor de compra de peças da empresa, deixando de aproveitar as oportunidades de negócios que o crescimento do faturamento da empresa poderia proporcionar. As negociações eram feitas exclusivamente com base no *feeling* do funcionário do setor, sem as informações necessárias para efetuar as compras com preços e prazos adequados ao preço de venda e expectativa de prazo de faturamento. Esses fatores geram inclusive perda de dinheiro nesta área, o que é muito preocupante, quando se sabe que 59% do faturamento são originados nesta etapa.

Atualmente o funcionário compra as peças com a margem que ele supõe ser suficiente para gerar lucro. Não são consideradas despesas, preço da concorrência, ponto comercial, posicionamento estratégico da empresa, mix de produtos, público-alvo, custos gerados pela compra e também pela venda do produto, como mão de obra envolvida no processo, estocagem e manutenção, transporte e tributos. Sem essas informações, as decisões tomadas, prejudicam a empresa, pois comprar por um preço menor que o valor de venda não é sinônimo de lucro.

Algumas mudanças já foram feitas num passado recente, porém números globais indicam que existe um déficit relevante num departamento com grande potencial para gerar superávit. Novas técnicas têm que ser implementadas para a correta formação de preço dos produtos em tempo real.

## **4.2 Análise e plano de ação para solução do problema**

Para essa etapa, como exposto no referencial teórico, existem diferentes abordagens disponíveis na bibliografia aplicáveis para a formação de preços de venda. A análise de alternativas e definição da estratégia de precificação se dará com base na aplicação do método 5W2H, que consiste numa ferramenta de planejamento eficaz, utilizada com muita frequência em função de sua facilidade operacional. Esse método busca responder as seguintes perguntas: (*What*) O Que? Que ação será executada? (*Who*) Quem? Quem irá executar/participar da ação? (*Where*) Onde? Onde será executada a ação? (*When*) Quando? Quando a ação será executada? (*Why*) Por Quê? Por que a ação será executada? (*How*) Como? Como será executada a ação? (*How much*) Quanto custa para executar a ação? (Campos, 1999). O plano de ação realizado está apresentado no quadro a seguir.

**QUADRO 1 – PLANO DE AÇÃO 5W2H**

O que?	Quando?	Quem?	Por quê?	como?	onde?	quanto?
Identificar os produtos essenciais para prestação de serviço de revisão mecânica e manutenção	Mar-16	Autores	Ter conhecimento dos produtos utilizados no serviço de revisão mecânica.	Coletar dados no chek-list de revisão mecanica já existente	Empresa	2 semanas
Analisar os custos diretos e indiretos dos produtos e serviços atrelados ao setor responsável pela manutenção veicular;	Mar-16	Autores	Alocação correta dos custos para a formação de preço de venda no setor.	Buscar as informações a serem analisadas com a contabilidade	Empresa	2 meses
Identificar os processos de precificação que deve ser utilizado pelo setor responsável pela compra de peças referente a manutenção veicular;	Mai-16	Autores	Propor um método adequado para formação de preço de venda dos produtos utilizados na revisão mecânica.	Com base no referencial teorico	Empresa	1 mês
Identificar os pontos fracos e fortes do modelo proposto e sugerir ações para melhoria	Mai-16	Autores	Melhoria continua.	Com base no referencial teorico e com a aplicação da metodologia proposta por um mês	Empresa	1 mês

Fonte: elaborado pelo autor (2016)

Após o reconhecimento das causas dos problemas, o passo seguinte é a aplicação de um plano de ação para mitigar ou eliminá-las. Isso inclui a definição de qual será a estratégia de formação de preço de venda mais adequada para a empresa em questão. As mudanças possíveis serão perceptíveis a curto, médio e longo prazo com a aplicação da melhoria contínua de análise e controle dos processos.

Diferentemente de definir um preço de venda, esta pesquisa se propõe em definir um modelo simples e critérios para a formação de preço de venda mais adequado para o setor de compra e vendas de peças destinadas a revisão mecânica. A análise de alternativas e definição da estratégia que mais se adequa aos objetivos propostos e filosofia da empresa.

Portanto, esta pesquisa buscou proporcionar maior familiaridade com o caso, e envolve etapas de levantamento bibliográfico e análise qualitativa e quantitativa de dados. Por isso, cientificamente pode ser classificada como uma pesquisa descritiva, utilizando a ótica do pesquisador imprimindo suas observações e interpretações sobre as informações obtidas através da pesquisa (Gil, 2010).

## 5 DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE DA PESQUISA

### 5.1 Departamento de serviço de revisão e manutenção mecânica

A empresa é dividida em 9 departamentos, administrativo e financeiro, vendas, compra e estocagem, funilaria, preparação, pintura, montagem e desmontagem, mecânica, polimento e lavação, onde podemos considerar os 6 últimos pertencentes a departamentos produtivos. No setor produtivo, a empresa possui um preço fixo que será cobrado do cliente pela hora de serviço prestado, o que varia é a quantidade de horas necessárias para execução de cada

serviço, onde para este cálculo, a empresa utiliza um sistema informatizado, que é alimentado pelo orçamentista com os reparos desejados pelo cliente, e ele é que determina a quantidade de horas que serão necessárias para a execução dos serviços.

O setor administrativo e financeiro é composto por 1 pessoa destinada ao RH da empresa, 2 pessoas que cuidam de contas a receber e a pagar, 3 funcionários no setor de compra e estocagem, onde um deles é responsável pela compra de peças, que inclui negociação e precificação, e os outros dois são auxiliares responsáveis pela estocagem, alimentação do sistema da empresa, recebimento de peças e entrega de peças aos produtivos, e o setor de vendas é composto por 3 consultores, que realizam o atendimento ao cliente, verificando quais serão os reparos necessários no veículo.

Afim de proporcionar comodidade ao cliente e incremento no faturamento da empresa, todo veículo com algum serviço já captado, passa por um *check list* de revisão mecânica, onde sistemas de grande importância na manutenção do veículo serão analisados, como:

- a) Sistema de suspensão e direção: amortecedores dianteiros, amortecedor traseiros, rolamentos bandeja, buchas, terminais, coxins, pivôs;
- b) Sistema elétrico: Bateria;
- c) Sistema de motor: óleo, filtro de ar, filtro de combustível;
- d) Sistema de rodagem: pneu dianteiro, pneu traseiro;
- e) Sistema de freio: pastilhas, discos, freio traseiro, fluido de freio;
- f) Itens complementares: palhetas, higienização do sistema de ar, cristalização de vidros.

Este *check list* é feito pelo consultor responsável do veículo, onde ele é quem irá apurar com o setor de peças o preço dos itens que serão necessários, e no sistema, quantas horas serão necessárias para execução do serviço. Após orçamento pronto, o consultor se certifica com o cliente quais serviços ele está de acordo em executar.

Visto que os itens de manutenção e revisão mecânica são, de total responsabilidade da empresa, onde acordos comerciais pré-estabelecidos por contrato não interferem na tomada de decisão dos preços, estes serviços foram escolhidos como embasamento para esta pesquisa de formação de preço.

## **5.2 Custos e despesas dos departamentos da empresa**

Para propor um modelo de precificação para a empresa, se fez necessário o levantamento de alguns dados contábeis, como, balanço patrimonial, Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) e o Razão, de novembro de 2015 a abril de 2016, afim de identificar os custos e despesas da empresa.

Essas informações foram trabalhadas e lapidadas, diferenciando os custos e despesas dos setores administrativo, de compra e de vendas dos demais departamentos. Para fazer essa

divisão, houve a necessidade de ratear alguns custos e despesas que não são exclusivos desses setores. A despesa com aluguel, foi fracionada pelo metro quadrado da empresa como um todo e somado apenas a metragem dos setores em questão. O custo com água, esgoto e uniforme, utilizou-se como critério para divisão o número de funcionários, somando apenas a quantidade de funcionários envolvidos nestes setores. A energia elétrica por sua vez, não teve a necessidade de divisão, pois a empresa possui distribuição diferenciada para as áreas de administração, compra e vendas, do restante das áreas. Os outros custos e despesas apresentados também na DRE, que se encontra no quadro a seguir, não carecem de uma divisão pois, já foram selecionados e pertencem apenas aos setores em questão.

### QUADRO 2 – DRE POR DEPARTAMENTO

Descrição	nov-15	dez-15	jan-16	fev-16	mar-16	abr-16	Média 6 meses
<b>TOTAL DO DEP. ADM/VENDAS</b>	(61.292)	(54.037)	(50.934)	(52.654)	(57.445)	(56.075)	<b>(55.406)</b>
<b>CUSTO SERVIÇOS PRESTADOS</b>	(48.857)	(41.511)	(38.664)	(39.658)	(44.206)	(43.349)	<b>(42.707)</b>
DESPESA COM PESSOAL	(41.508)	(35.430)	(34.220)	(36.705)	(39.395)	(38.453)	<b>(37.618)</b>
MANUTENÇÃO DE SISTEMAS	(2.313)	(2.313)	(350)	(350)	(350)	0	<b>(946)</b>
MATERIAL DE LIMPEZA CONSERV.	(1.058)	(1.117)	(842)	0	(1.900)	(2.454)	<b>(1.228)</b>
ENERGIA ELÉTRICA	(3.688)	(2.362)	(2.963)	(2.314)	(2.273)	(2.152)	<b>(2.625)</b>
ÁGUA E ESGOTO	(165)	(165)	(165)	(165)	(165)	(165)	<b>(165)</b>
UNIFORMES PROFISSIONAIS	(124)	(124)	(124)	(124)	(124)	(124)	<b>(124)</b>
<b>DESPESAS COM VENDAS</b>	(7.730)	(7.814)	(8.055)	(8.007)	(7.769)	(7.812)	<b>(7.864)</b>
FRETES E CARRETOS	(354)	(438)	(679)	(346)	(108)	(151)	<b>(346)</b>
ALUGUEIS	(7.376)	(7.376)	(7.376)	(7.661)	(7.661)	(7.661)	<b>(7.518)</b>
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>	(4.705)	(4.712)	(4.216)	(4.988)	(5.471)	(4.914)	<b>(4.834)</b>
TELEFONE	(1.875)	(1.904)	(1.828)	(2.044)	(2.052)	(2.011)	<b>(1.952)</b>
DESPESAS POSTAIS E TELEGRÁFICAS	(477)	(279)	(218)	(334)	(300)	(309)	<b>(319)</b>
MATERIAL DE ESCRITÓRIO	(183)	(360)	0	(441)	(950)	(424)	<b>(393)</b>
ASSISTÊNCIA CONTÁBIL	(2.100)	(2.100)	(2.100)	(2.100)	(2.100)	(2.100)	<b>(2.100)</b>
LIVROS, JORNAIS E REVISTAS	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	<b>(70)</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2016)

Portanto extraindo as informações da DRE, foi possível chegar a um valor médio dos custos e despesas dos departamentos citados.

### 5.3 Custos e despesas do departamento sobre o total da empresa

Cruzando os valores encontrados, com os valores totais de custos e despesas da empresa, como representado a seguir no quadro apresentado, foi possível encontrar um percentual para representar o equivalente dos custos e despesas dos setores, ao total de gastos da empresa.

**QUADRO 3 – DEMONSTRATIVO DE PERCENTUAL**

Descrição	Média	Part. %
<b>TOTAL DA EMPRESA</b>	<b>(307.962)</b>	-
CUSTO SERVIÇOS PRESTADOS	(253.340)	-
DESPEAS COM VENDAS	(25.414)	-
DESPEAS ADMINISTRATIVAS	(29.209)	-
<b>TOTAL DO DEP. ADM/VENDAS</b>	<b>(55.406)</b>	<b>18,0%</b>
CUSTO SERVIÇOS PRESTADOS	(42.707)	16,9%
DESPEAS COM VENDAS	(7.864)	30,9%
DESPEAS ADMINISTRATIVAS	(4.834)	16,6%

Fonte: elaborado pelo autor (2016)

Este percentual de 18%, representa todas os custos e despesas que devem ser cobertos pelo preço de venda. Encontrando assim o valor que será utilizado na tabela proposta como, modelo de precificação com base no *mark-up*.

#### 5.4 Modelo de precificação com aplicação de *mark-up*

O *mark-up* tem como intenção, criar um coeficiente onde, todos os gastos gerados para a comercialização do produto sejam absorvidos, chegando de maneira ágil e eficiente no preço de venda que deve ser praticado, para gerar a lucratividade esperada.

É um índice muito utilizado pois pode ser aplicado de diversas formas: sobre o custo variável; sobre os gastos variáveis e sobre os gastos integrais.

“Supondo que o preço praticado pela empresa fosse igual a 100%, após a subtração de todos os percentuais que participam da formação do preço (PIS/Cofins, ICMS, comissões, despesas administrativas e financeiras, despesas fixas de vendas, custos indiretos de fabricação – considerando-os como fixos, e o lucro desejado), a empresa encontraria que o custo variável representaria 40%; assim, o *mark-up* divisor seria igual a 60% e o *mark-up* multiplicador seria igual a  $100\% / 40\% = 2,5$ ” (Bruni e Famá, 2007, p. 263).

Atualizando os valores de PIS/Confins para os tempos de hoje, encontrado a porcentagem de custos e despesas do setor administrativo, de compra e vendas, e com o levantamento da porcentagem de lucratividade desejada pelos diretores da empresa, aplicou-se o modelo de precificação anteriormente embasado por Bruni e Famá (2007), que está representado no quadro a seguir.

**QUADRO 4 – FERRAMENTA DE PRECIFICAÇÃO**

<b>Valor pago</b>	<b>R\$ 7,85</b>
<b>CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA</b>	
ICMS	17,00%
PIS/COFINS	9,25%
Despesa Adm/venda	<b>18,00%</b>
MARGEM DE LUCRO	30,00%
Mark up	0,2575
<b>PREÇO DE VENDA</b>	<b>R\$ 30,50</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2016)

Com o conhecimento da composição do preço de venda, é possível facilmente, obter com precisão o resultado gerado pelo produto. Conforme destacado no quadro a seguir.

**QUADRO 5 – DRE DO PRODUTO**

<b>DRE</b>	<b>Valor R\$</b>
Receita de Venda	R\$ 30,50
Pis	R\$ 2,82
ICMS	R\$ 5,19
Desp. Adm/vendas	R\$ 5,49
Custo - Valor Produto	R\$ 7,85
Resultado - Margem	<b>R\$ 9,15</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2016)

O valor escolhido para a simulação do cálculo de preço é referente a um rolamento do alternador, que foi aplicado em uma ordem de serviço executada na empresa em março de 2016, quando o cálculo feito não era corretamente embasado, gerando o preço de venda a R\$15,70 no lugar de R\$30,50.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As empresas não devem basear as estratégias da formação de preço de venda simplesmente no conhecimento empírico dos seus gestores. Atualmente a empresa não alcança o faturando desejado neste setor, por falta de conhecimento de uma estratégia adequada de precificação.

O estudo possibilitou à empresa, um maior entendimento da alocação dos custos e despesas, sendo possível identificar e corrigir, caso haja, um desvio padrão em seus gastos.

O modelo de precificação proposto, tem como intenção minimizar incertezas e falhas humanas, criando uma independência no setor de compras, com uma regra para a precificação capaz de auxiliar na tomada de decisão, de maneira que os gastos para aquisição do produto, somado a porcentagem de lucratividade desejada pela empresa, sejam absorvidos pelo preço de venda.

Com está ferramenta, a empresa tem flexibilidade de baixar margens e preços, para se tornar mais competitiva no mercado, sem correr risco de inviabilizar a rentabilidade de seu

negócio. A ferramenta construída e apresentada, se aplicada a todos os setores, trará a certeza, de que os gastos da empresa, estão sendo cobertos e que a margem de lucratividade desejada será alcançada. Mostrando que com conhecimento do negócio e das variáveis atuantes no processo decisório é possível se obter bons resultados.

## REFERÊNCIAS

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. 2007. **Gestão de custos e formação de preços**: com aplicação na calculadora HP 12C. 4ª ed. São Paulo: Atlas.

CAMPOS, V. FALCONI. 1999. **TQC – Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). Fundação Cristiano Otoni/Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.

COGAN, S. 2002. **Custos e preços**: formação e análise. São Paulo: Pioneira.

EXAME. 2014. **Portal Exame**. Curitiba é a capital com mais carros por pessoa. Disponível em:<<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/curitiba-e-capital-com-mais-carros-por-pessoa-vejaranking>> Acesso em 05-mai-16.

GIL, A. C. 2010. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. 1998. **Custo e desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura.

KOTLER, P. 2000. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall.

PADOVEZE, C. L. 2003. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estruturas, aplicação. São Paulo:Pioneira Thomson Learning.

REDESCOM. 2016. **Portal Redescom SC**. Santa Catarina registra 59.265 emplacamentos de carros. Disponível em: <[http://redescomsc.com.br/portal/noticias/geral/Santa\\_catarina\\_registra\\_59.265\\_emplacamentos\\_de\\_carros\\_\\_12686](http://redescomsc.com.br/portal/noticias/geral/Santa_catarina_registra_59.265_emplacamentos_de_carros__12686)>. Acesso em 12-jun-16.

SANTOS, J. J. 2005. **Fundamentos de Custos**: para formação do Preço e do Lucro.5ª ed. São Paulo: Atlas.

SARDINHA, J. C. 1995. **Formação de preços**: a arte do negócio. São Paulo: Makron Books.

SARTORI, E. 2004. **Gestão de Preços**. São Paulo: Atlas.