



ISSN on-line: 2238-4170

<http://periodicos.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea>

Gestão Contemporânea, v.11, n.2, p. 54-72, nov. 2021.

ARTIGO ORIGINAL

A ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA NA FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA COM BASE NO MERCADO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA DISTRIBUIDORA DE FORTALEZA/CE

ORIGINAL ARTICLE

THE PARTICIPATION OF THE CONTROLLERSHIP IN THE FORMATION OF THE SALE PRICE BASED ON THE MARKET: A CASE STUDY IN A DISTRIBUTOR IN FORTALEZA/CE

Paulo Henrique Vieira Gomes¹

Universidade Federal do Ceará – UFC, Brasil

Girleidson Andrade de Lima²

Centro Universitário Estácio do Ceará, Brasil

Resumo

A formação do preço de venda ideal, responsável pela garantia e continuidade dos negócios, não é uma tarefa das mais fáceis, pois vários fatores são relevantes neste processo como: levantamento de custos, impostos, despesas, preço da concorrência, entre outros. O objetivo geral deste trabalho é analisar as ferramentas de controladoria quanto à formação de preço de venda. O estudo em questão traz uma abordagem qualitativa no formato exploratório da atuação da controladoria em uma distribuidora de componentes automotivos, para entender seu formato de precificação baseado no mercado, visto que grande parte das empresas atua na formação de preços “de dentro para fora”. É possível verificar que as análises e acompanhamentos realizados pelo departamento de controladoria garantem que a empresa alcance a lucratividade desejada e mantenha-se competitiva no mercado, desde que os preços sugeridos pela indústria estejam realmente em linha com o praticado na concorrência, visto ser um mercado sensível a preços.

Palavras-chave: Formação de Preços. Controladoria. Concorrência.

Abstract

The formation of the ideal sales price, responsible for guaranteeing and continuing the business, is not an easy task, as several factors are relevant in this process, such as: raising costs, taxes, expenses, competitive prices, among others. The general objective of this work is to analyze the controllership tools regarding the sales price formation. The study in question brings a qualitative approach in an exploratory format, of the Controllership's performance in an automotive component distributor, to understand its pricing format based on the market, since most companies work in the formation of prices "from the inside out". It is possible to verify that the analyzes and monitoring carried out by the controllership department ensure that the company achieves the desired profitability and remains competitive in the market, provided that the prices suggested by the industry are really in line with what is practiced in the competition, as it is a price-sensitive market.

Keywords: Price Formation. Controllership. Competition.

¹ Mestre em Administração e Controladoria e professor em Gestão e Negócios. E-mail: phgomes@live.com.

² Especialista em Gestão Financeira e Controladoria. E-mail: girleidson_andrade@yahoo.com.br.

INTRODUÇÃO

No momento atual, o dinamismo dos mercados e a identificação dos consumidores com relação ao objeto ou serviço adquirido possuem relevância tal que são determinantes para a forma na qual as empresas precificam seus produtos.

A formação do preço de venda é um tema bastante discutido, devido aos métodos e diversas formas de se constituir. Mesmo apesar de grande complexidade, sua relevância é indiscutível, pois as empresas precisam ter uma política de preços que garantam sua saúde financeira, crescimento e desenvolvimento de seus funcionários, conforme comentado por Assef (2010).

A precificação é um dos papéis de grande relevância da controladoria, que dentre outros, atua objetivando o alcance de metas para alavancar o lucro, tornar a empresa mais relevante no mercado, ter capacidade produtiva crescente evitando a ociosidade e desperdícios (BRUNI e FAMÁ, 2012).

Objetivamente o preço de venda é projetado baseado na expectativa de lucro, sobre os recursos direcionados para a operação. Este objetivo é regra geral para empresas com fins lucrativos, as quais buscam a cada momento a maximização de seus lucros.

A maioria das empresas possui como foco a precificação baseada no custo dos produtos e o *Markup* aplicado sobre este, para cobrir as despesas e lucro. Mas atuar apenas desta forma pode ser prejudicial, pois a percepção de valor do produto pelo consumidor, pode não refletir o que a empresa estimou (CREPALDI, 2017).

Dessa forma, o referido trabalho tem como questão de pesquisa: como a controladoria pode atuar em um cenário de precificação baseada em pesquisa de mercado e comportamento do consumidor?

O objetivo geral deste trabalho é analisar as ferramentas de controladoria quanto à formação de preço de venda. Este estudo pretende contribuir para que se tenham novos mecanismos de atuação da controladoria quando se fala em

precificação com base no mercado, pois atualmente há escassa literatura e exemplos práticos na forma ideal de se controlar a formação de preços no formato proposto.

REVISÃO DA LITERATURA

OBJETIVOS DA PRECIFICAÇÃO

A precificação de um produto é sem dúvida uma etapa que não deve ser negligenciada ou ser realizada sem uma análise aprofundada. A precificação é determinante para o sucesso ou fracasso de uma empresa, pois todos os recursos que fazem girar o negócio dependem de um bom gerenciamento dos preços. Lovelock, Wirtz e Hemzo (2012, p. 170) definem o que é uma estratégia de preços adequada:

Qualquer estratégia de apreçamento deve ser baseada no claro entendimento dos objetivos de apreçamento de uma empresa. As empresas podem ter objetivos variados, que também mudam ao longo do tempo e em função do mercado, concorrência e macroambiente.

Quando se fala em precificação, vem logo em mente a relação com geração de receitas e lucros, porém outros aspectos devem ser considerados e que por muitas vezes são mais relevantes que alcançar grandes lucros no início da operação, referindo-se à geração de demanda para os produtos, com o desenvolvimento de uma base de consumidores que venham a ser fidelizados, conforme mais uma vez colabora Lovelock, Wirtz e Hemzo (2012, p. 170):

Às vezes, maximizar clientela, desde que alcançado certo nível mínimo de lucros, pode ser mais importante do que maximizar lucros. Uma casa cheia em um teatro, estádio ou autódromo costuma criar um entusiasmo que realça a experiência do cliente, além de criar uma imagem de sucesso que serve para atrair novos expectadores.

Conforme evidenciado acima, o preço a ser praticado cria uma identidade para a empresa e associado a outras ferramentas de marketing, são direcionados para um público-alvo e objetivos pré-definidos, o que demandam muita complexidade na sua implantação. Kotler e Keller (2012, p. 411) relatam os desafios que as empresas enfrentam na criação de uma política de preços assertiva:

As decisões de preço são evidentemente complexas e difíceis, e muitas empresas negligenciam suas estratégias de determinação de preços. As decisões sobre o estabelecimento de preços devem ser coerentes com a estratégia de marketing da empresa, seus mercados alvos e posicionamento de suas marcas.

Com a compreensão dos objetivos da precificação definidos, a empresa passa a focar no método a ser considerado na definição de preços. Os mais comuns são: Método baseado na concorrência; Método marcador de preço baseado em custos, Markup e Método baseado no valor percebido pelo consumidor (SARDINHA, 2013). A adoção de um desses métodos ou mais de um, requer prévio conhecimento e análises bem precisas para identificar qual é a melhor opção para a empresa.

PRECIFICAÇÃO BASEADA NA CONCORRÊNCIA

A precificação baseada na concorrência é uma estratégia bastante utilizada no mercado e que tem como foco a captação de clientes, ou até mesmo um posicionamento de preços para um lançamento de um produto: utilizando preços menores, preços acima, considerando um percentual pré-determinado ou até mesmo um preço igual (BORGES, 2010).

Este modelo requer um mapeamento de todos os custos relacionados à sua operação para analisar qual a relação de preços deverá ser adotada frente ao seu concorrente, conhecendo seu produto, encontrando o que ele possui de diferencial com relação ao seu, de forma a trabalhar as estratégias de vendas, conforme sinaliza Borges (2010, p. 4):

A empresa precisa conhecer também o preço e a qualidade das ofertas concorrentes. Pode enviar compradores para comparar os preços e avaliar essas ofertas, obter listas de preços, comprar esses produtos para examiná-los e perguntar aos consumidores como eles percebem o preço e a qualidade de cada oferta dos concorrentes. Desde que a empresa esteja consciente dos preços e das ofertas dos concorrentes, podem usá-los como ponto de referência para seu próprio preço.

A precificação com base na concorrência deve ser sempre monitorada, pois uma reação a sua estratégia pode vir do outro lado e responder a este estímulo pode não ser a melhor saída. Entrar em uma guerra de preços pode ser prejudicial,

pois chegará um momento em que haverá um comprometimento das receitas que poderá gerar grandes perdas.

Segundo Kotler e Keller (2012), existem algumas formas de reação a um estímulo de preços, que devem ser monitoradas, uma delas é entender que o concorrente tratará cada diferença ou mudança de preço como um novo desafio e reagirá de acordo com seu próprio interesse na ocasião, pois se ele tiver uma fatia considerável de mercado, é bem provável que ele reagirá a este estímulo e equipare as diferenças ou alterações de preços.

Entender também os motivos da concorrência de preços é de vital importância para desenvolver novas estratégias de manutenção no mercado. Conforme Lovelock, Wirtz e Hemzo (2012), o aumento do número de concorrentes, aumento no número de ofertas substitutas, a distribuição mais ampla de concorrentes e/ou ofertas de substituição e o aumento da capacidade excedente no setor são alguns dos motivos que levam a oscilação de preços do mercado.

PRECIFICAÇÃO BASEADA NO VALOR PERCEBIDO PELO CONSUMIDOR

Ao considerar o valor percebido pelo cliente um fator relevante para a precificação, vários critérios e estratégias devem ser utilizadas para que o consumidor perceba que está levando um produto ou serviço condizente com o preço que está pagando. Dessa forma, muitos gestores de micro e pequenas empresas utilizam a experiência para tomar decisões, e a falta de informações sobre custos e sobre o mercado geram dificuldades para a formação do preço de venda satisfatória (PALAVECINI; MIECOANSKI, 2020).

Nesta estratégia, o preço não é o único fator decisivo para aquisição, deve-se primeiramente entender o que o cliente está buscando em termos de qualidade, confiabilidade e reputação da marca, estas são apenas algumas das considerações feitas ao se decidir por pagar o valor que está sendo cobrado. Bernardi (2017, p. 20) afirma que: “o consumidor compra valor, imagem, atendimento, produtos e serviços que reconhece, estima e aprecia, o que é muito mais amplo que preço. Preço é o que se pretende cobrar e valor é o quanto o consumidor acredita que vale a pena pagar”.

Para se obter sucesso neste formato de precificação, pesquisas de mercado são essenciais, avaliar o comportamento do consumidor, o que ele entende como relevante, a sua predisposição em pagar um valor sugerido pelo produto, devem ser analisados. Pinto e Moura (2011) descrevem duas técnicas de mensuração de valor percebido, podendo ser indireta onde se mensura a pré-disposição de compra a um determinado preço, com perguntas como: Você compraria este produto ao preço X?

A outra técnica seria a direta, onde é apresentado um conjunto de produtos aos entrevistados e este deve responder qual a sua pré-disposição de compra através de perguntas como: Considerando este preço, qual destas alternativas você escolheria?

Já Kotler e Keller (2012) sugerem análises quantitativas para determinar o valor de oferta de um produto, levantamentos de dados históricos, experimentação e análise conjunta. Neste mesmo contexto, eles sugerem seis principais questões que devem ser consideradas no desenvolvimento de preços baseados em valor:

1 – Qual a estratégia de mercado para o segmento? (O que o fornecedor quer realizar? O que o fornecedor quer que aconteça?) 2 – Qual é o valor diferencial que é transparente para os clientes-alvo? 3 – Qual é o preço da segunda melhor alternativa? 4 – Qual é o custo da oferta de mercado do fornecedor? 5 – Quais táticas de preço serão usadas inicialmente ou posteriormente? (“Táticas de preço” são mudanças em um preço que o fornecedor estabeleceu para comercializar sua oferta – como descontos – que motivam os clientes a realizar ações que beneficiarão o fornecedor.) 6 – Qual a expectativa do cliente quanto a um preço “justo”? (KOTLER e KELLER, 2012, p. 428).

Estes são apenas alguns exemplos de análises que colaboram para a execução de uma política assertiva. Neste sentido, Kotler (2000, p. 490) define que “quando informações adicionais sobre a verdadeira qualidade estão disponíveis, o preço se torna um indicador menos significativo da qualidade. Quando estas informações não existem, o preço passa a ser o principal indicador”.

PRECIFICAÇÃO BASEADA EM CUSTOS

O formato mais usual de precificação está vinculado ao levantamento de todos os gastos envolvidos na operação e a margem que se deseja alcançar com a comercialização dos produtos. Este formato, a princípio, seria o mais simples dentre

os citados anteriormente, visto que os cálculos realizados não dependem da movimentação do mercado ou comportamento do consumidor, baseia-se exclusivamente nas operações internas (SALVALAIO; VALLIM, 2020).

Bruni e Famá (2012) sinalizam que a formação de preço com base nos custos é além de simples, pois neste caso não é necessário preocupar-se com ajustes em função da demanda, e traz segurança aos gestores, pois sabe-se que os custos incorridos estão inseridos no preço.

Apesar de sua simplicidade na aplicação, vários fatores são importantes na determinação do preço baseado em custos a depender do porte da empresa, como: valor de aquisição/produção, impostos incorridos nas operações de compra/venda e a margem determinada para cada tipo de produto comercializado. Grandes indústrias, por exemplo, necessitam de mão-de-obra especializada em vários setores apenas para apuração dos custos incorridos e formação do preço de venda.

Existem alguns métodos de apuração de custos que podem ser utilizados de acordo com o perfil da empresa para apropriar da forma mais precisa possível o custo utilizado por produto ou nas operações como um todo. Bueno, Ferreira, Rodrigues e Schiavon (2020, p. 1) reforçam a importância dos métodos de custeio:

Baseados nos sistemas de custos, os métodos de custeio são dinâmicos e evoluem para atender as demandas do mercado. Estes métodos têm como maior desafio, a apropriação de custos conhecidos como indiretos aos produtos fabricados pela empresa, gerando informações que mais se aproximem da realidade dos custos incorridos no processo fabril.

Neto, Silva e Ceolin (2016) demonstram um quadro com um resumo do que seriam os principais métodos de custeio e suas aplicações:

Quadro 1: Métodos de Custeio

MÉTODO DE CUSTEIO	OBJETIVO
Absorção	Reconhece todos os custos na produção, fixo ou não, diretos e indiretos. Apropria os gastos e custos de produção destinados a revenda. Os custos variáveis são alocados diretamente ao produto e os custos fixos através de rateio evidenciando os custos totais para formação do produto. As despesas são alocadas no resultado.

Variável	Atribui os custos e despesas variáveis das unidades produzidas, evidencia a margem de contribuição do produto separando os custos variáveis dos fixos, trata os custos variáveis importantes nas decisões de curto prazo. Já os custos e despesas fixas são alocados no resultado.
Custeio Baseado em Atividades - ABC	Atribui os custos aos produtos de acordo com os recursos consumidos pelas atividades. O ABC realiza a alocação dos custos <i>versus</i> atividade. Analisa os custos por atividade e consumo separando-os por centros de responsabilidade de atividade e produtos.

Fonte: Neto, Silva e Ceolin (2016)

A escolha do método de custeio pode variar de acordo com o perfil da empresa. Geralmente grandes indústrias se utilizam do método *Activity Based Costing* (ABC), método de custeio baseado em atividades, dada a complexidade das operações. Por outro lado, empresas que apenas compram e revendem produtos, tendem a seguir com o Custeio Variável. A identificação do método de custeio ideal é muito relevante para a alocação correta de todos os custos e despesas.

MARKUP

O Método Markup é uma metodologia de formação do preço de venda baseada em custeio que representa um índice aplicado sobre o custo de um produto ou serviço para a formação do seu preço de venda. Ele é composto pelas despesas do negócio, tanto fixas, quanto variáveis, impostos e pela margem de lucro estimada, dessa forma, cobre todos os custos e despesas, e garante a lucratividade esperada (IUDÍCIBUS, 2020).

Além da finalidade de cobrir os custos da operação, Santos (2000, p.191) destaca que:

Deve-se ratificar, que o *Markup* não representa somente o lucro da empresa, conforme destacado acima, o lucro é apenas uma das composições que este índice calcula. Pode-se dizer que o *Markup* direciona uma margem para cobertura dos custos e outra que representa o lucro.

Existem dois tipos de markup: Markup Divisor e Markup Multiplicador. A seguir será apresentada a sistemática de cálculo de ambos.

De acordo com Santos (2000), o Markup Divisor é um índice gerado a partir dos custos incorridos na operação, chegando-se ao preço de venda necessário para

cobrir os custos e gerar o lucro desejado. O markup divisor é representado pela seguinte fórmula:

$$MKD = \frac{(PV - CTV)}{100}$$

Em que:

- *MKD = Markup Divisor*
- *PV = Preço de Venda*
- *CTV = Custo Total de Venda*

Na Tabela 1 é apresentado o cálculo da formação do preço de venda a partir da sistemática do Markup Divisor:

Tabela 1: Exemplo Markup Divisor

Descrição	Percentual (%)
Preço de Venda	100
Custo total da Venda	44
(+) ICMS na Venda	18
(+) Despesas Administrativas	6
(+) Lucro Antes dos Impostos	20
<hr/>	
MKD = (PV – CTV) / 100	
MKD = (100 – 44) / 100	
MKD = 0,56	

Fonte: Elaborada pelos autores, 2021.

Utilizando o Markup divisor para um custo de R\$ 1,00 / 0,56 = R\$1,79 seria necessário um preço de venda de R\$ 1,79, para garantir o pagamento de todos os custos e impostos incidentes sobre vendas e gerar um lucro de 20%.

No caso do Markup Multiplicador, é calculado um índice que aplicado sobre o custo de aquisição, nos define o preço de venda a ser praticado. Utilizando o mesmo exemplo anterior, tem-se o seguinte cálculo:

$$MKM = \frac{1}{MKD}$$

Em que:

- *MKM = Markup Multiplicador / MKD = Markup Divisor*

A partir de um custo de R\$1,00 deve ser multiplicado pelo fator multiplicador 1,7857 para se chegar ao preço ideal de venda e cobrir todas as despesas gerando o lucro desejado.

Tabela 2: Demonstração do Resultado

Descrição	Valor (R\$)	Percentual (%)
Preço de Venda	1,79	100
(-) Custo de Aquisição	1,00	56
(-) ICMS na Venda	0,32	18
(-) Despesas Administrativas	0,11	6
Lucro Antes de Impostos	0,36	20

Fonte: Elaborada pelos autores, 2021.

No exemplo evidenciado na Tabela 2, R\$ 0,36 (trinta e seis centavos) por unidade seria o valor disponível para cobrir os custos fixos despesas e lucro da empresa.

METODOLOGIA

A metodologia aplicada neste artigo possui natureza qualitativa, pois não busca uma resposta definitiva para o problema, mas sim, entendimento sobre o assunto e realizar interpretações sobre o tema, de acordo com a classificação de Prodanov e Freitas (2014, p. 69):

Pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa.

A presente pesquisa classifica-se, quanto aos objetivos, como descritiva e exploratória. Para Gil (2008) pesquisas descritivas têm como objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno, já as pesquisas do tipo exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema de pesquisa.

PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para realizar a coleta de dados deste estudo, foi realizada uma entrevista com a Gestora da Controladoria para o levantamento de informações da empresa estudada.

Para Severino (2007), a técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto por meio de entrevista, diretamente solicitadas aos sujeitos pesquisados permite uma interação entre maior entre a pesquisa, pesquisador e pesquisado.

PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para análise dos dados, foi utilizada a técnica metodológica de análise de conteúdo, é uma metodologia segundo Bardin (2011) muito utilizada nas ciências sociais para estudos de conteúdo em comunicação e textos, que parte de uma perspectiva tanto quantitativa, analisando numericamente a frequência de ocorrência de determinados eventos, quanto na exploração qualitativa de mensagens e informações.

ETAPAS DA PESQUISA

Foi feito inicialmente um embasamento bibliográfico, com opinião de vários autores sobre o tema e um estudo de caso na EMPRESA “A”, com entrevista à Gestora da Controladoria e levantamento de informações da empresa estudada.

A empresa analisada, ora como EMPRESA “A”, atua no ramo de distribuição de componentes para: automóveis, caminhões e motocicletas, possui mais de 30 anos de mercado, está presente nas regiões Norte e Nordeste e conta com aproximadamente 200 funcionários em seu quadro. Trata-se de uma empresa familiar, onde o patriarca ainda toma algumas decisões estratégicas, porém em sua maioria são decididas pelo Diretor que é responsável por todos os setores da empresa: Controladoria, Logística, Marketing, Administrativo e TI.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em relação ao processo de precificação sugerido por Kotler e Keller (2012), os autores argumentam que as companhias se utilizam de diferentes formas, sendo que nas pequenas empresas os preços são prioritariamente determinados pelos proprietários, o que não ocorre na empresa analisada no presente estudo. A gestora afirma não utilizar serviços de assessoria, consultoria ou contabilidade que poderiam auxiliar nessa tarefa.

Quanto à formação do preço de venda com a utilização do Mark Up, defendida por Ludícibus (2020) como uma das metodologias mais utilizadas para precificação, a construção do preço da Empresa A não é baseada em um Markup aplicado sobre os custos de aquisição e despesas inerentes a operação. A metodologia baseada no Markup para este estudo de caso fica restrita a análises feitas sobre o quanto os clientes estão aplicando sobre o preço de compra e repassando ao consumidor final, para análise do posicionamento frente ao mercado.

Conforme repassado pela entrevistada, a precificação na Empresa A é realizada de acordo com a sugestão encaminhada pela indústria, podendo os preços serem trabalhados com uma margem de 4% para mais e para menos. Esta precificação é baseada na concorrência e por ser uma marca *premium*, geralmente seu posicionamento é de 10% a 20% acima do mercado, dependendo da região em referência.

Antes da definição sobre qual preço trabalhar, a Controladoria realiza uma análise da conjuntura atual da empresa, levantando todas as despesas fixas que independem da comercialização dos produtos, juntamente com a projeção de volume para o ano e realiza cálculos com base nos objetivos de retorno dos investidores para um determinado período. Com base nesta análise é que se começa a traçar as metas que cada filial e região devem alcançar para se chegar ao resultado esperado.

Mas apenas esta análise não é o suficiente para se ter uma precificação assertiva e que de fato alcance o resultado esperado, para isso a Controladoria

conta com o apoio dos setores como o de Marketing, para trazer informações de mercado e análises do perfil dos clientes da empresa, e do Comercial que informa como está a dinâmica do mercado.

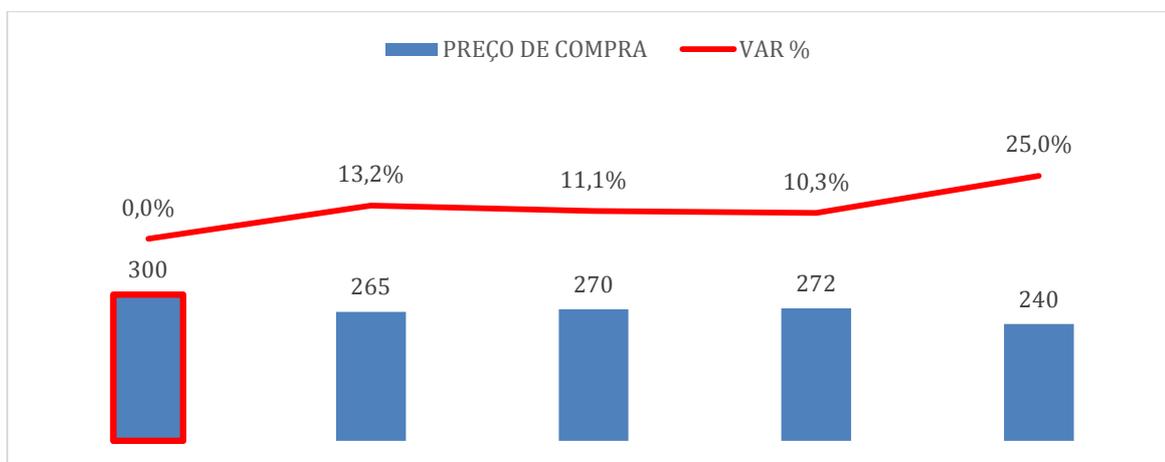
ANÁLISES DE SUPORTE PARA A CONTROLADORIA

Conforme mencionado acima, os preços sugeridos de venda são baseados em pesquisas de mercado e assim é determinada uma relação frente à concorrência. Porém devido à volatilidade de preços no decorrer de um mês ou em uma quinzena, a relatividade pode diminuir ou aumentar, como acontece na maioria dos casos.

Estas análises citadas acima são apenas algumas das atividades de um setor que trabalha em conjunto com a Controladoria, o setor de pricing, que é o guardião da política de preços e responsável por todas as ações de alteração e implantação das estratégias de preços. Este setor, dentre outras funções, realiza análises periódicas para identificar a relação atual de preços frente ao mercado e sugerir medidas para que as ações dos concorrentes não sejam prejudiciais ao negócio, bem como pode atuar com ações para alavancar as vendas e ganhar mercado.

Segue exemplo da análise realizada pela área de pricing, onde se identifica a relação de preços frente à concorrência.

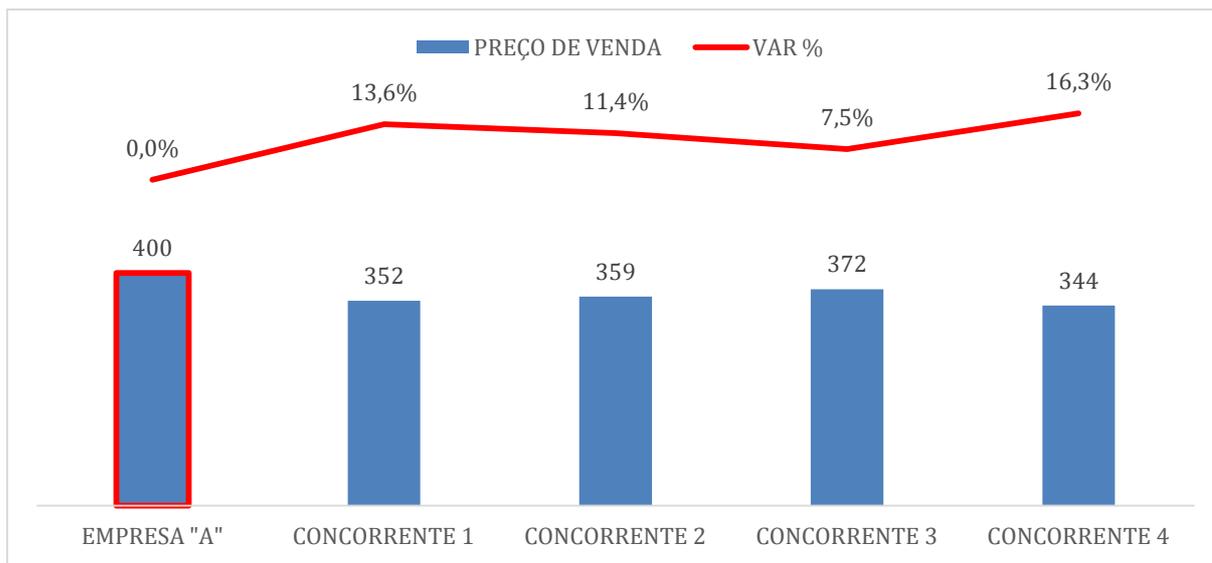
Gráfico 1: Relação de preço de compra pelo revendedor



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Nota-se no Gráfico 1 que a relação de preços está em linha com o objetivo de posicionamento entre 10% e 20%, no caso do último concorrente, que foge desta relação, é realizada uma análise do potencial de risco deste, identificando a fatia de mercado que ele detém frente aos outros players.

Gráfico 2: Relação de preço de venda ao consumidor final



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Na pesquisa também é possível identificar o preço que o revendedor aplicará para o consumidor final, conforme evidenciado no Gráfico 2. Nota-se que no caso dos dois primeiros clientes, a relação permaneceu praticamente inalterada do preço de compra, porém nos dois últimos, a relação ficou menor. Esta análise é importante para se identificar o impacto que esta variação pode causar, pois o revendedor passará a ter um markup maior nestes casos e desta forma direcionar as vendas para estas marcas.

Estas análises são encaminhadas para a indústria que avalia os impactos e libera aportes que compensem estas distorções apresentadas e os preços voltem a ter uma relação coerente. Isto é importante, pois existem clientes que são mais sensíveis a preços, e a migração para a concorrência pode ocorrer de forma rápida, caso não haja nenhum movimento reativo.

Estes aportes entram como outras receitas e a Controladoria realiza a apuração no fechamento do mês. Neste ponto existe um controle bem minucioso de caixa, pois as compras, em sua primeira parte, possuem um prazo muito curto de pagamento e as vendas juntamente com os aportes recebidos, possuem prazo médio de 30 dias. Esta análise é importante para não haver rupturas e não ser necessário empréstimos para honrar os compromissos.

O preço sugerido pela Indústria é único por produto, ou seja, existe a necessidade de o distribuidor trabalhar faixas de preços com o propósito de abranger aos diversos perfis de clientes. Segue um exemplo bem simples desta estimativa realizada pela Controladoria, para o Comercial já ter um direcionamento:

Tabela 3: Distribuição de preços conforme perfil do cliente

QUANT. COMPRA	PERFIL CLIENTE	FAIXAS DE PREÇOS	VOLUME ESTIMADO	% VOL. POR FAIXA	PREÇO PONDERADO (R\$)
1 A 5 CXS	VAREJISTA	306,00	27.000	27%	82,62
6 A 15 CXS	VAREJISTA	302,00	19.000	19%	57,38
16 A 30 CXS	ATACADISTA	299,00	18.000	18%	53,82
ACIMA DE 30 CXS	ATACADISTA	295,00	36.000	36%	106,20
Total			100.000		300,02

Fonte: Elaborada pelos Autores, 2021.

As faixas de quantidade variam a depender do produto. Nos itens em que o volume não é tão expressivo, a faixa para clientes atacadistas podem ser vendidas a partir de 10 caixas. Também ocorre de o preço médio não chegar ao recomendado, devendo ficar maior ou menor por conta da distribuição nas faixas.

Nestes casos a alteração do preço seria a ação necessária para correção, porém poderia causar impacto no mercado, de acordo com pesquisas de preços realizadas.

Esta análise é realizada em conjunto com o Comercial e Inteligência de Mercado, onde se define o perfil do cliente por quantidade de compra. Quando o cliente tem um perfil de atacadista, os preços são mais competitivos e os volumes tendem a compensar o menor preço. Já para os clientes voltados para venda ao

consumidor final e que aceitam pagar mais pelo produto, se trabalha um preço um pouco maior que o recomendado.

O Comercial pode trabalhar os preços dentro do tange informado pela Indústria, desde que também atendam a margem mínima sugerida pela Controladoria, já calculada previamente, compensando com volume no caso de preços mais baixos e trabalhando com foco em clientes varejistas, que trazem maior rentabilidade.

Os produtos que possuem maior relevância no resultado, também são os que deixam menor margem, o que acaba gerando maior esforço de venda. Baseado nisso, e conforme sinalização do Comercial, mensalmente são criados combos de produtos que sugerem preços mais atrativos para os “TOPs” de venda (menor margem) com outros produtos que trazem maior rentabilidade. A ideia é que estes combos tragam uma margem de contribuição maior e uma melhora no mix de produtos vendidos, o que também faz parte das metas imputadas pela indústria.

Tabela 4: Exemplo de Combos Promocionais

Produto	Preço de Tabela	Quant.	Lucro Bruto %	Lucro Bruto R\$	Produto	Preço Promocional - Combo	Quant.	Lucro Bruto %	Lucro Bruto R\$
Produto "A"	306,00	1	14,0%	42,84	Produto "A"	299,00	2	12,0%	71,70
Produto "B"	480,00	1	19,0%	91,20	Produto "B"	465,00	1	16,4%	76,21
Total				134,04	Total				147,91

Fonte: Elaborada pelos Autores, 2021.

No exemplo de combos promocionais evidenciados na Tabela 4, é possível verificar que o PRODUTO “A”, seria o de maior venda e o PRODUTO “B” um de menor giro, porém com a margem superior ao primeiro.

A proposta neste caso é direcionada para clientes inativos, ou recém cadastrados, como forma de atraí-los com preços mais competitivos. Nota-se que no combo a quantidade passa para 3 itens e não reflete a margem proporcional

considerando a venda normal. Este sacrifício é válido, pois trata-se de um volume e receita incremental.

Não necessariamente existem descontos nos dois itens do combo, depende da ação e qual o item se deseja alavancar as vendas. Outro ponto é que as quantidades podem variar também de item para item.

Estas são algumas das estratégias adotadas pela Empresa A para se trabalhar o preço. Para checar a eficácia da adoção destas ações, periodicamente são analisados relatórios gerenciais de vendas, onde se relacionam os preços médios praticados com o volume realizado. Esta análise serve para direcionar ao Comercial como está o andamento das vendas e sinaliza a projeção de preço ou volume para atingir o objetivo, se preço médio menor que o necessário, o volume deve ser superior à meta e caso o preço médio seja maior, pode-se trabalhar preços mais competitivos para alcançar o volume.

Mesmo não sugerindo de forma direta a aplicação do preço de venda, a Controladoria consegue direcionar os preços a serem praticados, obedecendo a um teto e um mínimo pré-estabelecido pela indústria, além de trabalhar um preço que atenda ao objetivo de lucro da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar as ferramentas de controladoria quanto à formação de preço de venda, de modo a entender qual o papel da Controladoria em um cenário onde a mesma não é responsável pela aplicação do preço de venda, sendo atribuído com base na sugestão de mercado.

Para efeito de análise, buscou-se entender o contexto da atuação da Controladoria neste cenário, visto que a formação do preço, de dentro para fora, já requer muitos cuidados. Quando esta precificação advém de uma demanda ou posicionamento com base no mercado, novas metodologias de controle e acompanhamento devem ser adotadas.

Foi possível verificar que, para se ter sucesso neste formato de precificação, um acompanhamento bem próximo se faz necessário, pois um movimento fora da

curva não identificado, logo no seu início, pode causar danos irreversíveis e prejudicar o resultado do período.

Entende-se que os controles, métodos e acompanhamentos utilizados na empresa pesquisada são efetivos quando se relaciona o resultado obtido aos preços praticados no mercado. Identifica-se um equilíbrio que demonstra a eficiência da atuação da Controladoria. O ponto de atenção são os preços sugeridos pela indústria e que podem ser ajustados por meio de aportes, porém quando estes não são ajustados com o mercado, existe um risco muito grande de queda nas vendas, visto que é um mercado bem sensível a preços.

REFERENCIAS

ASSEF, Roberto. **Guia prático de formação de preços**: aspectos mercadológicos, tributários e financeiros para pequenas e médias empresas. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 1 ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de formação de preços**. Estratégias, Custos e Resultados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BORGES, Thaianie F. **Análise do processo de precificação estratégica em indústria de roupas e acessórios de Neoprene**. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC: Santa Catarina, 2010. Disponível em <<https://1library.org/document/qvjpw1gq-thaianie-analise-processo-precificacao-estrategica-industria-acessorios-neoprene.html>> Acesso em: 11 Fev. 2021.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços**: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BUENO, Brandão Vítor João et. al. O Emprego do Método de Custeio RKW como Instrumento de Apoio à Decisão em uma Indústria Moveleira. **XL Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Foz do Iguaçu, 2020. Disponível em<[O-Emprego-do-Metodo-de-Custeio-RKW-como-Instrumento-de-Apoio-a-Decisao-em-uma-Industria-Moveleira.pdf](#) (researchgate.net)> Acesso em: 18 de Out 2021.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

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

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial** - da teoria à prática. 6 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2020.

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

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo: **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson 2012.

NETO, Eugênio Matias dos Santos; SILVA, Gilson Rodrigues da; CEOLIN, Alessandra Carla. Controladoria empresarial e formação de preço de venda à luz da gestão de custos: um estudo de caso em um supermercado do estado da Paraíba. **I SIMPCONT - Simpósio de Controladoria da UFRPE**. Recife, 2016. Disponível em <http://www.simpcont.ppgc.ufrpe.br/sites/simpcont.ppgc.ufrpe.br/files/Artigo%20007.pdf>> Acesso em: 10 de Fev. 2021.

PALAVECINI, A. C.; MIECOANSKI, F. R. Estratégias de formação do preço de venda em uma pequena empresa de materiais de construção. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 9, n. 2, p. 138-154, 2020. DOI: 10.33362/visao.v9i2.2377. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2377>. Acesso em: 18 out. 2021.

PINTO, Leonardo José Seixas; MOURA, Paola Cristina Cardoso. Formação do preço de venda e estratégias de precificação: o caso da Leader Magazine. **VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em < <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/25414331.pdf> > Acesso em: 10 de Fev. 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ermani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SALVALAIO, C. A. C.; VALLIM, C. R. Formação do preço de venda na prestação de serviços contábeis: Estudo de caso com base no método de custeio por atividades (ABC). **Anais do XXVII Congresso Brasileiro de Custos – ABC**, 2020. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4780>. Acesso em: 18 out. 2021.

SANTOS, Joel José dos. **Análise de custos: remodelando com ênfase para custo marginal, relatórios e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SARDINHA, José C. **Formação de preço: uma abordagem prática por meio da análise custo-volume-lucro**. São Paulo: Atlas, 2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.