

**FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NA MICRO E PEQUENA EMPRESA
COMERCIAL VAREJISTA**

*M.Sc. Humberto Rosa Oliveira
Administração Estratégica
Coordenador do Curso de Ciências Contábeis
do Centro Universitário Vila Velha – UVV.*

1.- INTRODUÇÃO

O preço de venda de uma mercadoria é uma das variáveis estratégicas de extrema relevância. A sua determinação e gerenciamento exigem da administração a observação de um conjunto de variáveis.

O administrador precisa conhecer a estrutura do mercado onde atua, identificar as fontes de valor percebidas pelo cliente, as formas de competição, sua posição relativa no mercado frente à concorrência, suas metas de crescimento, bem como, por outro lado, entender suas operações internas, seus custos e despesas, além dos fatores operacionais e financeiros.

A fixação de preços é uma decisão de suma importância para a administração, por ser o fator primordial de sobrevivência, lucratividade e posicionamento da empresa no mercado, já que a sua correta definição permitirá a manutenção e o crescimento auto-sustentado.

Neste sentido, as decisões de preço e o seu gerenciamento adequado vêm se tornando fator preponderante de competição, em especial no comércio varejista.

Observa Aloe (1995), que um dos maiores problemas da precificação incorreta de itens no comércio varejista é a prática de alguns lojistas de diluir as despesas sobre o total de vendas da loja. Assim, calculam um percentual tomando por base a relação despesas totais do estabelecimento e o valor total das vendas. Desta forma incluem na formação dos preços de venda de todos os seus produtos um percentual para cobertura destas despesas.

Inserir no preço de venda de uma lata de óleo o valor do aluguel da loja, da conta de água, luz, telefone, ou até mesmo a retirada dos sócios, é correto? Esse procedimento, muitas vezes, onera os custos reais do produto, pois tenta praticar margens que o mercado consumidor não aceita e o mercado concorrente não permite.

Conhecer a estrutura de formação do preço de venda livre de rateios e de percentuais arbitrários é fundamental para entender de que forma um produto ou grupo de produtos contribui para formação do resultado da empresa, além de permitir a elaboração de táticas de preço de forma mais consciente e segura.

Uma alternativa é a utilização do Método do Custeio Direto. Esse método é uma técnica de apropriação de gastos que considera somente o custo e as despesas diretamente ligados à venda do produto, as despesas de comercialização, desprezando os eventuais percentuais de rateios genericamente atribuídos às despesas de funcionamento. Desse modo, a Margem de Contribuição mostra claramente qual a contribuição monetária que cada mercadoria oferece para cobrir as despesas de funcionamento, isto é, aquelas despesas que o varejista terá independente da realização ou não de vendas, como o aluguel, salários, contador, água, luz, telefone, etc..

É neste contexto que estamos colocando em discussão a formação do preço de venda, a definição de preços básicos e as táticas de preços.

Entendemos que, se adequadamente aplicado, o conceito de Margem de Contribuição pode se constituir num poderoso instrumento de apoio decisório aos administradores de micro e pequenas empresas, em especial, às empresas comerciais varejistas, objeto de estudo neste trabalho.

2. CARACTERIZANDO O COMÉRCIO VAREJISTA

Para entender a utilização do método do custeio direto no segmento que este artigo propõe a aplicação, é necessário esclarecer e entender o conceito de comércio varejista.

Segundo Silva (1993), comércio é uma palavra que se origina do latim, *commercium*, composto da preposição *cum* e do substantivo *merx*, que dá origem à mercancia, *a mercar (de mercari)*, possuindo a significação de comprar para vender. Aplica-se, em sentido genérico, para significar toda reciprocidade de relações ou troca em qualquer sentido. Juridicamente, significa a soma de atos mercantis, isto é, de atos executados com a intenção de cumprir uma mediação, característica de sua finalidade entre produtor e consumidor, atos estes que devem ser praticados habitualmente com o fito de lucro. O comércio portanto, é a interposição entre a produção e o consumo, isto é, o ato de adquirir de quem fabrica ou produz uma mercadoria e, posteriormente, vendê-la a terceiros.

A palavra varejo (*retail*) deriva da palavra francesa *retailer*, que significa cortar um pedaço ou em pequenas quantidades. Segundo Levy (2000), varejo é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar. As pessoas freqüentemente consideram o varejo somente como a venda de produtos em lojas, entretanto, o varejo envolve também a venda de serviços como a estada de uma noite em um hotel de estrada, um exame médico, um corte de cabelo, o aluguel de uma fita de vídeo ou uma pizza entregue em casa.

Muito mais que uma definição de termo, o comércio varejista é aquele que adquire um bem (mercadorias) de um produtor, ou de um fabricante, ou de um atacadista, ou de um distribuidor, ou até mesmo de um outro varejista, com o objetivo de revendê-las sem alterar a sua estrutura original, isto é, sem transformá-la em um outro produto, e em pequenas quantidades diretamente para o consumidor final.

Importante esclarecer que muitas empresas são varejistas por comprar e vender em pequenas quantidades, não significando que são essencialmente empresas comerciais varejistas. Algumas empresas varejistas desenvolvem atividades mistas, isto é, juntamente com a atividade comercial desenvolvem outros processos como o de produção (industrial) e ou de serviço.

Observemos uma loja de tintas. A lata de tinta comprada diretamente do fabricante e revendida para o consumidor final é uma atividade comercial varejista, entretanto aquela lata de tinta em que o consumidor escolhe uma cor específica e que foi produzida pela máquina, trata-se de um processo industrial. Nos bares e restaurantes, a produção de doces e salgados feitos pelas doceiras e salgadeiras, os lanches e refeições preparados pelas cozinheiras são resultados de um processo industrial, não se constituindo na atividade comercial varejista, enquanto o refrigerante, as bebidas, as balas e doces que foram adquiridos para serem revendidos é que resultam na atividade comercial varejista. Nas oficinas mecânicas de veículos automotores, a venda de peças é a atividade comercial varejista, mas o trabalho do mecânico e do lanterneiro é uma atividade varejista de serviço.

Esses exemplos são importantes para entender o foco de estudo deste artigo, que é a apresentação do conceito de Margem de Contribuição como alternativa para formação do preço de venda em empresas comerciais varejistas com sugestões para sua utilização em táticas de preço. Desta forma, o que será discutido neste artigo não se aplica a processos industriais e ou a atividades de serviços.

Para uma melhor compreensão da atividade comercial varejista de bens de consumo, a figura 1 mostra a posição dos varejistas dentro do canal de distribuição. Os fabricantes fazem os produtos e os vendem para atacadistas e varejistas. Os atacadistas compram produtos dos fabricantes e revendem esses produtos aos varejistas, enquanto os varejistas revendem os produtos aos consumidores. Atacadistas satisfazem as necessidades dos varejistas, enquanto os varejistas direcionam seus esforços para satisfazer as necessidades dos consumidores finais.

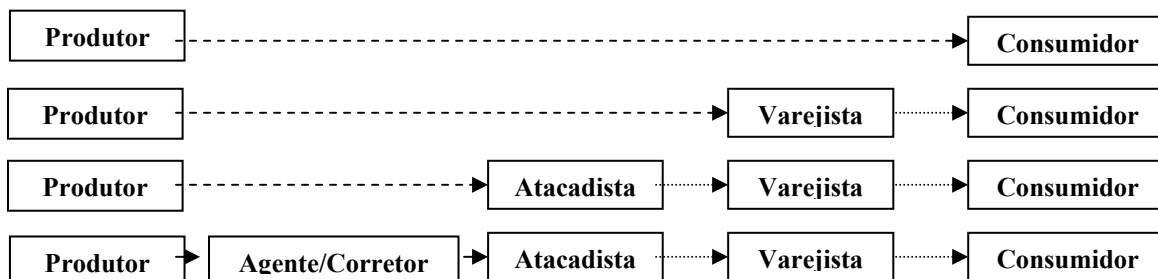


Figura 1 - Posição dos varejistas no canal de distribuição. Bens de Consumo.
Fonte - Boone & Kurtz (1998).

3.- A IMPORTÂNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

Com o objetivo de justificar a relevância deste trabalho, faz-se uma breve síntese da importância das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no Brasil. Na Tabela I observa-se a sua participação na economia brasileira.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), existem no Brasil cerca de 3,5 milhões de empresas, das quais 98% são de micro e pequeno porte. Com base nos dados disponíveis da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE e Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE), é possível afirmar que as atividades típicas de micro e pequenas empresas mantêm cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, o equivalente a 59% das pessoas ocupadas no Brasil, incluindo neste cálculo empregados nas MPEs, empresários de Micro e Pequenas Empresas e a “Conta Própria” (indivíduo que possui seu próprio negócio mas não tem empregados). O número de MPEs industriais exportadoras se aproxima de 4.000 empresas, que exportam anualmente cerca de US\$ 800 milhões.

Tabela – 1.- Participação das MPEs na Economia Brasileira

Variável	As MPEs no Brasil (em %)
Número de Empresas	98%
Pessoal Ocupado	59%
Faturamento	28%
PIB	20%
Número de Empresas Exportadoras	29%
Valor das Exportações	1,7%

Fonte: Elaboração a partir de dados do IBGE, FUNCEX, PNAD e RAIS/MTE (1994, 1995 e 1996)

4. O CONCEITO DE MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Segundo Martins (1998), a margem de contribuição é conceituada como a diferença entre Receita e soma de Custos e Despesa Variáveis. Para Bernardi (1998), margem de contribuição é a diferença entre o valor das vendas, os custos variáveis e as despesas variáveis da venda.

Determina-se a Margem de Contribuição Unitária (MCU) de um produto, deduzindo-se do valor do preço de venda, as Despesas de Comercialização (DC) e o Preço de Custo

Unitário (PCU). Pode-se representar a Margem de Contribuição Unitária de um produto pela seguinte fórmula:

$$\text{MCU} = \text{PV} - (\text{DC} + \text{PCU})$$

onde:

MCU = Margem de Contribuição Unitária

PV = Preço de Venda

DC = Despesas de Comercialização

PCU = Preço de Custo Unitário

Na bibliografia técnica da área de custos, figuram inúmeras digressões quanto à terminologia adotada, classificações, etc. e estas estão sempre centradas na atividade industrial. No tocante a esse aspecto, neste trabalho, procedem à apresentação de enfoques conceituais essenciais aplicados à atividade comercial varejista, para permitir que o leitor entenda com mais clareza o conceito acima citado.

As Despesas de Comercialização (DC), também conhecidas como despesas variáveis de venda, ocorrem somente quando uma venda é realizada. Não ocorrendo a venda, o varejista não incorrerá neste tipo de despesa. Os impostos incidentes sobre o preço de venda, a comissão dos vendedores, a taxa da administradora de cartão de crédito, entre outros são exemplos.

O Preço de Custo Unitário (PCU) são todos os gastos realizados para adquirir o produto. Esses gastos não devem ser confundidos com as despesas, porque eles compõem o investimento que está sendo realizado para adquirir os produtos que serão revendidos e que irão formar o estoque de mercadorias destinadas à revenda. Estes gastos só ocorrem por ocasião da compra. O frete, a embalagem, o seguro, os impostos e o valor da mercadoria, são exemplos.

A empresa comercial varejista incorre ainda em despesas que são necessárias ao seu funcionamento, normalmente denominada de despesas fixas ou de funcionamento (DF). Essas despesas irão ocorrer independente da realização ou não de vendas, daí o termo despesas fixas, são fixas no sentido de existirem independente da realização das vendas. Aluguel, salários, condomínio, água, energia, telefone, etc.. são exemplos.

O conceito de margem de contribuição não atribui uma parcela dessas despesas para formação do preço de venda. Neste conceito, entende-se que elas serão cobertas com a margem de contribuição positiva dos produtos.

Destaca-se neste momento a importância do setor de compras da empresa comercial. Se o varejista não tiver controles internos que permitam a identificação destes gastos por ocasião da compra, o cálculo do preço de custo não ficará correto. O mesmo pode-se afirmar quanto às despesas comerciais, se elas não forem identificadas corretamente, a determinação do preço básico ficará prejudicada. Nesse sentido, chamo a atenção para uma citação de Kotler (1999) sobre o assunto: *“o preço de custo dos produtos definem o piso do preço e a percepção do consumidor, define o teto”*.

Conclui-se que o preço de custo dos produtos é a base, o ponto de partida, para se determinar o preço de referência dos produtos e permitir a elaboração de estratégias e táticas de preços.

Nossa estrutura tributária é bastante complexa, o varejista não pode fugir a essa realidade, é de suma importância o conhecimento de seu funcionamento, pois vários impostos e contribuições estão correlacionados com o preço em nossa economia.

Um bom parceiro para auxiliar o varejista neste processo é o profissional da contabilidade. A sua participação pode contribuir na implantação dos controles que

permitirão a identificação dos elementos que devem compor o cálculo do preço de custo do produto, além de auxiliar na identificação do percentual das despesas de comercialização, como os impostos e contribuições que incidem sobre o preço de venda, além da realização de outros cálculos. Afinal está implícito nas atribuições do Contador, o conhecimento e domínio deste mecanismo de funcionamento.

Feitas as devidas considerações e definidos os termos que compõem a fórmula da margem de contribuição, vamos observá-la pelo prisma de um modelo matemático.

A fórmula nos lembra uma equação, contendo três variáveis, o PV, as DC e o PCU. Dependendo do valor do preço de venda e do valor da soma das despesas de comercialização com o preço de custo unitário de um produto, a margem de contribuição unitária poderá ser: positiva, negativa ou nula.

A margem de contribuição positiva ocorrerá quando o valor do preço de venda for maior que o valor da soma das despesas de comercialização com o preço de custo unitário do produto. Neste caso, o preço de venda atribuído ao produto contribuirá para cobrir as despesas de funcionamento (DF) e conseqüentemente para a formação de um resultado positivo. Pode-se representar assim a margem de contribuição positiva: $PV > (DC + PCU)$, o preço de venda é maior que a soma das despesas de comercialização com o preço de custo unitário do produto.

A margem de contribuição nula, irá ocorrer, quando o preço de venda for igual à soma das despesas de comercialização com o preço de custo unitário do produto. Podemos assim representar a margem de contribuição nula: $PV = (DC + PCU)$, o valor do preço de venda atribuído ao produto é igual à soma das despesas de comercialização com o preço de custo unitário do produto.

A margem de contribuição negativa irá ocorrer quando o valor do preço de venda for menor que a soma do valor das despesas de comercialização com o preço de custo unitário do produto. Podemos assim representar a margem de contribuição negativa: $PV < (DC + PCU)$, o valor do preço de venda atribuído ao produto é menor que a soma das despesas de comercialização com o valor do preço de custo unitário do produto.

Algumas reflexões fazem-se necessárias neste momento. Ao se estabelecer o preço de venda com a margem de contribuição positiva que, em princípio, é regra geral, pois a empresa comercial varejista almeja o lucro, no preço de venda estão inclusas as despesas que ocorrem no momento da venda do produto, isto é, quando o produto é vendido, estas despesas são recebidas juntamente com o valor do preço de custo do produto, e o resultado, que é a margem de contribuição positiva daquele produto, irá contribuir inicialmente para cobrir as despesas de funcionamento e posteriormente para formar o lucro. Entretanto, o lucro só irá ocorrer após a empresa atingir um montante de vendas com margem de contribuição positiva que cubra as despesas de funcionamento. Por esse motivo, não é adequado chamar a margem de contribuição de margem de lucro. O estudo para se determinar quanto a empresa deve vender com as margens de contribuição que ela pratica é denominado de determinação de Ponto de Equilíbrio Operacional. Este tema não será contemplado neste estudo para não fugir ao objetivo deste artigo.

Quando o gestor faz a opção pela margem de contribuição nula, deve estar ciente de que somente as despesas de comercialização e o preço de custo do produto serão recuperados por ocasião da venda. Este preço em nada contribuirá para cobrir as despesas de funcionamento e formar o lucro.

Ao se estabelecer um preço de venda com margem de contribuição negativa, o gestor deve estar ciente de que este preço não será capaz de cobrir as despesas de

comercialização e o preço de custo do produto, e que essa diferença negativa deverá ser compensada pelas margens de contribuição positiva de outros produtos, ou, ter a certeza de que essa decisão é para evitar eventuais prejuízos.

Mesmo que em princípio possa parecer estranho, existem várias situações no varejo em que se adequadamente aplicadas, o preço de venda com margem de contribuição nula ou negativa poderá ser um excelente instrumento para ser utilizado em estratégias promocionais, como por exemplo:

- a) produtos com poucos dias para vencer a validade
- b) atrair clientes
- c) promoção por tempo determinado
- d) preço isca
- e) produtos sem giro, “encalhados”
- f) produtos em término ou fora da estação.

4.1. DETERMINANDO O VALOR DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA DE UM PRODUTO

Para determinar o valor da margem de contribuição unitária de um produto, duas informações são fundamentais, o percentual das despesas de comercialização que irá incidir sobre o preço de venda do produto e o preço de custo unitário.

Consideremos um produto (X) com um preço de venda unitário no valor de \$100,00. O preço de custo unitário é \$50,00 e as despesas de comercialização 20%.

Utilizando a fórmula da margem de contribuição unitária, obtém-se o valor de \$30,00 e conclui-se que a margem de contribuição é positiva, como se segue:

$$MCU = PV - (DC - PCU)$$

$$MCU = \$100,00 - (\$20,00 + \$50,00)$$

$$MCU = \$100,00 - \$70,00$$

$$MCU = \$30,00$$

Podemos ainda afirmar que a margem de contribuição positiva equivale a 30% do preço de venda, determinado da seguinte forma $\$30,00/\100×100 .

O valor de \$20,00 referente às despesas de comercialização foi obtido aplicando-se 20% sobre o valor do preço de venda (\$100,00).

4.2. AS VANTAGENS DO USO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Segundo Assef (1997), “a margem de contribuição indica de maneira imediata qual é a contribuição direta de cada mercadoria vendida aos resultados finais da empresa”.

Permite a identificação das mercadorias mais ou menos lucrativas, sem a utilização de critérios de rateio totalmente discutíveis.

Santos (2000) descreve as vantagens de conhecer as percentagens e o valor da margem de contribuição, que ora transcrevemos, adaptando ao comércio varejista.

- As percentagens da margem de contribuição em relação ao preço de venda, ajudam a administração a decidir quais mercadorias devem merecer maior esforço de venda ou ser colocadas em planos secundários, ou simplesmente ser toleradas, pelos benefícios de vendas que possam trazer a outras mercadorias.
- As margens de contribuição são essenciais para auxiliar os administradores a decidirem se um segmento de comercialização deve ou não ser abandonado.
- Podem ser usadas para avaliar alternativas que se criam com respeito a reduções de preços, descontos especiais, campanhas publicitárias especiais e uso de prêmios para aumentar o volume de vendas. As decisões desse tipo são

realmente determinadas por uma comparação dos custos adicionais, visando ao aumento na receita de venda. Normalmente, quanto maior for o percentual da margem de contribuição, melhor será a oportunidade de promover vendas; quanto mais baixo o percentual, maior será o aumento do volume de vendas necessário para recuperar os compromissos de promover vendas adicionais.

- Quando se chega à conclusão quanto aos lucros desejados, pode-se avaliar prontamente o seu realismo pelo cálculo do número de unidades a vender para conseguir os lucros desejados. O cálculo é facilmente feito, dividindo-se o valor das despesas de funcionamento mais o lucro desejado pela margem de contribuição unitária.
- A margem de contribuição auxilia os gerentes a entenderem a relação entre custos, volume, preços e lucros, levando a decisões mais sábias sobre preços.

5. FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Segundo Assef (1997), o estudo do preço de venda com base no conceito de margem de contribuição pode ser realizado de duas formas:

- A partir da margem de contribuição objetivada (desejada);
- Através do preço de venda fixado pelo mercado onde a empresa se insere.

5.1. Formação do preço de Venda a Partir da Margem de Contribuição Objetivada (Desejada).

A formação do preço de venda, com base na margem de contribuição objetivada, é realizada com base na fixação de um percentual pré-estabelecido pela administração sobre o preço de venda das mercadorias objeto de comercialização. Isto é, por um percentual desejado pelos gestores em relação ao preço de venda *e não em relação ao preço de custo*¹.

Para se determinar o valor do preço de venda com a margem de contribuição objetivada, é necessário primeiramente encontrar a relação percentual existente entre o preço de custo do produto com o seu preço de venda. Para alcançar esse objetivo, precisa-se conhecer antecipadamente o valor do preço de custo unitário e o percentual de despesas de comercialização incidente sobre o preço de venda do produto. De posse dessas informações, usa-se a fórmula da Margem de Contribuição Unitária em percentagem, ou seja:

$$\%MCU = \%PV - \%DC - \%PCU$$

Como exemplo, suponha uma mercadoria (X) com preço de custo unitário de \$200,00. Por ocasião da venda, incorrem em despesas de comercialização que representam 20% do preço de venda. Os gestores desejam uma margem de contribuição de 30% do valor do preço de venda.

$$\begin{aligned}\% M.C.U &= \%PV - \% DC - \%PCU \\ 30\% &= 100\% - 20\% - \%PCU \\ \%PCU &= 50\%\end{aligned}$$

Note que, ao deduzirmos dos 100% que é o preço de venda expresso em percentagem, as despesas de comercialização e a margem de contribuição desejada, o resultado encontrado é o preço de custo expresso em percentagem. Na prática, essa relação, isto é, o percentual do preço de custo em relação ao preço de venda, recebe a denominação de

¹ Para efeitos deste trabalho toda a relação será com o preço de venda.

Taxa de Marcação de Preços – T.M.P. ou Taxa de Mark-Up ou simplesmente, Mark-Up divisor.

Para obter o preço de venda com a margem desejada, podemos utilizar recursos oferecidos pela matemática. Primeiramente, podemos dividir o valor do preço de custo pela T.M.P. A fórmula abaixo auxilia na determinação do preço de venda.

$$\text{PV}=\text{PC}/\text{TMP}$$

ou seja: $\text{PV}=\$200,00 / 50\%$
 $\text{PV}=\$400,00$

Você observou que estamos fazendo uma afirmativa. Vamos confirmar:

(+) PV= \$400,00	100%
(-) DC= \$ 80,00	(20%)
(-) PC= \$200,00	(50%)
<hr/>	
MC=\$120,00	30%

Ainda, usando os recursos da matemática, em vez de usar um divisor para determinar o preço de venda, como no caso da TMP podemos usar um multiplicador. Neste caso, é necessário determinar um Índice de Marcação de Preços – IMP ou Índice de Mark-Up ou Mark-Up multiplicador. Para encontrá-lo, é só dividir 100 pela TMP. Vejamos:

No exemplo anterior a TMP. é de 50%. Para transformá-la em índice, divide-se 100 por 50 e obtêm-se 2. Dois neste caso é o Índice de marcação de Preços - IMP que deve ser utilizado para obter o preço de venda com a margem de contribuição de 30%. Vamos confirmar:

$$\text{PV}=\text{PC} * \text{IMP}$$

ou seja $\text{PV}= \$200,00 * 2,0$
 $\text{PV}=\$400,00.$

Para efeitos deste trabalho e com o objetivo de evitar confundir o leitor, trabalharemos somente com a TMP.

Diante do exemplo exposto, podemos concluir que, ao utilizar a TMP de 50% obtêm-se um preço de venda que cobre as despesas comerciais, recupera-se o que se gastou para comprar a mercadoria e ainda obtêm-se R\$120,00 (30% de R\$400,00) que é a Margem de Contribuição Objetivada.

Observe que os R\$120,00 é a parcela do preço de venda que contribui para cobrir as despesas de funcionamento do varejista, isto é, o aluguel, água, luz, telefone, etc... valor que irá contribuir para formação do lucro.

Importante esclarecer que a palavra Mark-Up é uma palavra inglesa que significa acima ou adicionar. O preço de venda no valor de R\$400,00 foi obtido *adicionando-se* ao preço de custo unitário do produto (\$200,00) as despesas de comercialização (R\$80,00) e a margem de contribuição unitária (R\$120,00), pela utilização de uma TMP – Taxa de Marcação de Preço.

O conceito de margem de contribuição nos permite fazer vários exercícios de lógica simples para formação de preços. Por exemplo:

1.- Sabendo-se o valor do preço de custo unitário de um produto e conhecendo-se o seu preço venda, sabe-se a TMP que está sendo utilizada. No processo de gestão de

preços, essa lógica pode ser bem aplicada. O gestor ao analisar os preços que estão sendo praticados e compará-los com o preço de custo consegue identificar eventuais falhas que não condizem com a T.M.P. que foi determinada. Tomemos por exemplo um produto que o preço de custo unitário seja \$180,00 e o preço de venda \$300,00.

$$\begin{aligned} \text{TMP} &= \text{PCU/PV} \\ \text{TMP} &= \$180,00/\$300,00 \\ \text{TMP} &= 60\% \end{aligned}$$

2. Conhecendo-se o percentual de despesas de comercialização e o percentual de margem de contribuição unitária, conhece-se a TMP Tomemos por exemplo um produto em que as despesas de comercialização representam 25% do seu preço de venda e a margem de contribuição unitária desejada seja 30%.

$$\begin{aligned} \% \text{MCU} &= \% \text{PV} - \% \text{DC} - \% \text{PCU} \\ 30\% &= 100\% - 25\% - \% \text{PCU} \\ \% \text{PCU} &= 50 \\ \% \text{PCU} &= \text{TMP} \\ \text{Portanto a TMP a ser utilizada é de } &50\% \end{aligned}$$

5.2. Formação do preço de Venda a Partir da Margem de Contribuição Praticada Pelo Mercado onde a Empresa se Insere

A formação do preço de venda, com base na margem de contribuição fixada pelo mercado (MCPM) onde a empresa se insere, é realizada a partir do preço praticado pelo mercado, deduzindo-se, o preço de custo da mercadoria e as despesas de comercialização devidas pela empresa revendedora.

O valor encontrado é a margem de contribuição unitária que a empresa irá obter, se estabelecer o seu preço de venda o mesmo praticado pelo mercado.

Vejamos: suponha um produto (A) cujo preço de venda praticado no mercado seja de \$200,00, e o preço de custo seja \$100,00. Além do preço de custo, a empresa, por ocasião da venda, incorre em despesas comerciais em percentagem identificada de 30% sobre o preço de venda. Desta forma tem-se:

Preço de Venda	= \$200,00
(-) Despesas de Comercialização (30% de \$200,00)	= \$ 60,00
(-) Preço de Custo	= \$100,00
= Margem de Contribuição	= \$ 40,00
% de Margem de Contribuição (\$40,00 / 200,00 * 100)	= 20%

Para saber qual a TMP que deve ser utilizada para obter o preço de venda praticado pelo mercado, aplica-se às fórmulas apresentadas anteriormente:

$$\begin{aligned} \% \text{MC} &= \% \text{PV} - \% \text{DC} - \% \text{PCU} \\ 20\% &= 100\% - 30\% - \% \text{P.C.U.} \\ \% \text{P.C.U.} &= 100\% - 30\% - 20\% \\ \% \text{PCU} &= \text{T.M.P} = 50\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{PV} &= \text{PCU} / \text{TMP} \\ \text{PV} &= \$100,00 / 50\% \end{aligned}$$

PV=\$200,00

Conclui-se que a determinação correta do preço de custo dos produtos objeto de comercialização, assim como, o conhecimento profundo e detalhado das despesas de comercialização, é que permitem a elaboração de ensaios de formação de preços que fornecerão indicadores para a definição dos preços básicos.

6. TÁTICAS DE PREÇO NO VAREJO

Segundo Parente (2000) as táticas de preços poderão ser usadas pelos varejistas para implementar o posicionamento do preço. O varejista implementa essas definições estratégicas por meio de uma variada gama de táticas de preços, apresentadas na Figura 3. Segundo o autor, essas táticas não são mutuamente exclusivas. Algumas são conflitantes entre si, mas muitas podem e devem ser utilizadas simultaneamente.

6.1 Preço Alto-Baixo

Essa tática consiste em oferecer descontos de preços em certos produtos anunciados e depois retornar ao preço normal. Muitos varejistas procuram realizar compras a preços especiais para essas promoções com descontos. Esse tem sido o procedimento mais adotado pelos varejistas brasileiros.

Esse procedimento exige, entretanto, uma atenção especial para não haver falta dos produtos anunciados, motivo de grande insatisfação dos clientes. Nos Estados Unidos, entretanto, já se observa um desgaste dessa prática. Consumidores mais educados estão rejeitando essa política e aderindo a varejistas que adotam preço baixo todo dia (*Everyday Low Price*).

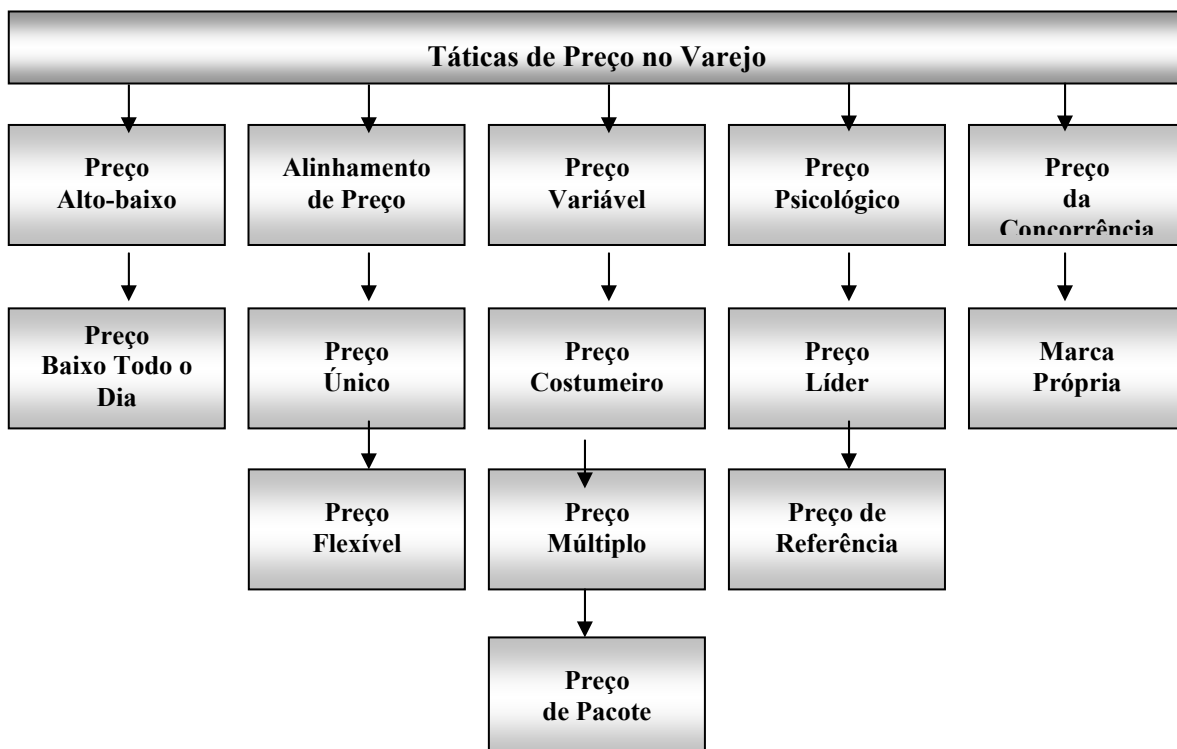


Figura 02: Táticas de Preços
Fonte: Parente, 2000:173.

6.2 Preço Baixo Todo Dia

Esse é o procedimento que os americanos chamam de *Everyday Low Price* (EDLP) e consiste em praticar uma política de preços baixos permanentemente. O objetivo nessa política é evitar o vaivém de preço (preço baixo durante a promoção e preço alto fora das promoções), e conquistar credibilidade e uma imagem de preços baixos com os consumidores. Algumas vantagens dessa prática são: a empresa conquista uma maior credibilidade de preços com os clientes, reduz seus gastos de propaganda, evita altos e baixos nas vendas de produtos e assim minimiza as situações de excessos de estoques e faltas de produtos. A desvantagem é que os consumidores ainda se sentem muito atraídos pelas ofertas com reduções de preços, e acabam atribuindo a esses varejistas uma boa imagem de preço. Conseguir atrair clientes que estão acostumados às freqüentes ofertas de preço dos concorrentes é um processo demorado e penoso.

6.3 Alinhamento de Preço

Esse é um procedimento muito utilizado em lojas de confecções ou lojas de calçados. O varejista determina, para as mercadorias de certa categoria de produtos, diferentes níveis de preço (ex.: R\$ 45,00, R\$ 55,00 e R\$ 75,00), correspondendo aos diferentes níveis de qualidade. As linhas de preço orientam o processo de compra dos varejistas, que selecionam produtos para se enquadrarem nessas classificações de preços. O alinhamento de preço permite que produtos com custos diferentes sejam vendidos pelo mesmo preço. Com essa política o varejista define com mais clareza sua imagem de qualidade/preço para o mercado consumidor.

6.4 Preço Único

O varejista cobra o mesmo preço de uma mercadoria para todos os consumidores, ou seja, não permite que o consumidor peça desconto ou "barganhe" preço. É a política mais usada no varejo dos países desenvolvidos. No Brasil, é adotada nas lojas de auto-serviço do varejo de alimentícios (super e hipermercados) e tem uso crescente no varejo de não-alimentos. É uma política que proporciona maior confiabilidade para o consumidor, pois todos os consumidores são tratados igualmente, e reduz a necessidade de funcionários mais qualificados para conceder descontos.

6.5 Preço Flexível

É a política em que o varejista permite aos clientes negociar em cada preço. O vendedor poderá conceder um desconto com base no volume da compra e na habilidade de barganha do comprador. Esse procedimento ainda é adotado em muitos setores varejistas no Brasil, não apenas nos menos estruturados, onde os proprietários ainda estão na linha de frente da operação, mas também em grandes empresas, como nas revendas autorizadas de automóveis.

6.6 Preço Variável

É utilizado quando os preços não podem ser fixos, pois os custos e a demanda variam. Alguns produtos vendidos pelos varejistas têm preço de custo variável, tais como flores, frutas, peixes, entradas para concertos. Um exemplo da prática do preço variável no Brasil é encontrado nas feiras, onde o feirante varia seu preço ao longo do dia, de acordo com a demanda e com os estoques. É desejável que o varejista consiga prever

essas mudanças e procure minimizá-las, pois a elevação dos preços causa insatisfação para os clientes.

6.7 Preço "Costumeiro"

São os preços que os varejistas procuram manter no mesmo patamar por um longo período de tempo, por exemplo, preço de cardápio de restaurantes, preço de jornais e revistas.

6.8 Preço Múltiplo

É utilizado quando os varejistas dão desconto para clientes que comprarem quantidades maiores. Assim, o preço de cada unidade num pacote composto por mais de um produto (*multiple-unit package*) é menor que o preço de cada produto vendido isoladamente. Essa estratégia é utilizada para encorajar o aumento do valor das compras do cliente, ou escoar mercadorias com excesso de estoques.

6.9 Preço de "Pacote"

É um preço diferenciado com desconto, quando o cliente adquire um conjunto de diferentes itens de produto ou serviços. "Pacotes" turísticos que incluem passagem aérea, hospedagem, refeições, traslados oferecem, em geral, um preço mais econômico do que quando adquiridos separadamente.

6.10.-Preços Psicológicos (Números Ímpares)

Consiste em não usar números pares redondos para precificar produtos, e sim números que terminam nos dígitos ímpares, como 9 ou 5. Em vez de R\$ 30,00, o preço psicológico sugere o preço de R\$ 29,95, ou R\$ 29,99. Acredita-se que o preço de R\$ 29,95 causa uma impressão de preço menor que o preço de R\$ 30,00. Existe, entretanto, um certo desgaste com essa prática, e consumidores mais bem educados sentem que varejistas que adotam esse procedimento estão mais direcionados para um mercado menos sofisticado.

6.11 Preço Líder

Esse é um procedimento muito utilizado no Brasil, especialmente entre os hiper e supermercados. O varejista coloca um produto líder (ex.: detergente Omo, arroz Tio João, sorvete Kibon, achocolatado Nescau) em oferta por um preço muito baixo, para incrementar o tráfego de clientes na loja. Quando o produto líder é promovido com margem nula ou negativa, é chamado de produto "gravoso", também conhecido, nos países de língua inglesa, como *loss-leader* (líder que dá prejuízo).

6.12 Preço de Referência

É o procedimento de mostrar o preço anunciado em oferta junto com seu preço normal de venda. Por exemplo, anunciando um produto ao preço promocional de R\$ 14,50 ao lado de seu preço normal de R\$ 22,50. Alguns varejistas inescrupulosos deturpam essa estratégia, e procura enganar o consumidor inchando o preço normal para dar a impressão de um maior desconto. O preço de referência também pode ser utilizado comparando o preço do varejista com o preço de seu concorrente, ou o preço sugerido pelo fabricante.

6.13 Cobrir Preço da Concorrência

Essa é a tática em que o varejista se propõe a cobrir o preço da concorrência, ou o menor preço anunciado. Essa prática tem sido muito utilizada pelos grandes varejistas brasileiros, especialmente pelos hipermercados, que procuram comunicar uma imagem de liderança em preços baixos. A estratégia visa não só aumentar a fidelidade dos clientes atuais, mas também conquistar novos clientes,

6.14 Marca Própria

Os preços dos produtos de marca própria também têm forte influência na imagem de preços do varejista. Embora o varejista tenha mais liberdade na marcação de preços desses itens, pois são produtos não encontrados na concorrência, em geral apresentam preços inferiores a seus equivalentes de marca nacional. O preço de custo das marcas próprias, em geral, são inferiores aos das outras marcas, e assim costumam produzir margens maiores.

7. A APLICAÇÃO DO CONCEITO DE MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO NO ESTABELECIMENTO DE PREÇOS BÁSICOS E TÁTICAS DE PREÇOS.

Antes de discutir as táticas de preços que poderão ser utilizadas na empresa comercial varejista com o uso do conceito de margem de contribuição, é necessário discutir a definição do preço básico, isto é, o preço que os gestores entendem como o preço justo a ser estabelecido para o produto, isto é, aquele que constará na tabela de preços.

Conforme vimos anteriormente, o preço de venda com base no conceito de margem de contribuição pode ser estabelecido pela margem de contribuição objetivada ou pela margem praticada pelo mercado onde a empresa se insere. Desta forma, entende-se que uma empresa comercial varejista pode estabelecer os seus preços com a margem de contribuição desejada pelos gestores e/ou acompanhar o preço praticado pelo mercado onde ela está estabelecida. Entretanto, é muito comum à micro e pequena empresa comercial varejista estabelecer seus preços tomando como referência o preço praticado pelo concorrente mais próximo e/ou o líder do segmento onde atua. Essa prática, quando analisada com base no conceito de margem de contribuição, pode trazer algumas surpresas que aparentemente passam despercebida pelo comerciante.

Ao acompanhar o preço do líder ou do concorrente, não se pode esquecer que as estruturas de custos e despesas são diferentes entre as empresas. Por exemplo, o preço de custo dos produtos podem ser diferentes devido a fatores tributários, descontos obtidos, condições de pagamento, valor de frete, embalagem, seguro, relacionamento com fornecedor, etc.. assim como as despesas incidentes sobre o preço de venda, elas também poderão ser diferentes. O varejista que adota a política de pagamento de comissão sobre vendas terá uma despesa de comercialização maior do que aquele que não adota esta prática. O varejista enquadrado no sistema tributário denominado Lucro Presumido, paga imposto de renda e contribuição social com base no preço de venda, enquanto os varejistas enquadrados no lucro real pagam o imposto de renda e a contribuição social com base no lucro, isto é, se tiver lucro, porque se apresentar prejuízo não pagam esses tributos. Recomenda-se então que antes da decisão de praticar o preço da concorrência, que se faça uma análise criteriosa da margem de contribuição

de todos os produtos, para depois estabelecer o preço básico e posteriormente pensar em táticas de preço.

Há varejistas que estabeleceram seus preços acompanhando a concorrência, e quando implantam em sua estrutura o conceito de margem de contribuição, ficam surpresos ao detectar que produtos de alto giro estavam sendo comercializados com margem nula ou negativa, isto é, o preço de mercado praticado que ele utilizou para estabelecer o preço de venda dos seus produtos não cobria as suas despesas de comercialização além de não proporcionar recursos para recomprar o produto.

Uma outra questão a ser analisada é o anúncio em estratégias promocionais informando ao consumidor que o produto está em promoção pelo preço de custo, recurso muito utilizado nas táticas de preço alto e baixo, preço isca e preço líder. Afinal, o que é preço de custo? é estabelecer o preço de venda pelo valor gasto para adquirir o produto? Ou o preço de custo inclui as despesas de comercialização? Na primeira opção, a margem de contribuição será negativa, e na segunda a margem de contribuição será nula. É sobre esses aspectos que queremos chamar a atenção quanto ao uso da margem de contribuição.

Vamos refletir sobre os descontos promocionais utilizados em táticas de preços. Normalmente são concedidos considerando uma percentagem incidente sobre o preço de venda. À luz do conceito de margem de contribuição, o desconto incidente sobre o preço de venda contempla uma parcela das despesas comerciais, do preço de custo e da margem de contribuição. Para evitar erros, e obter a margem de contribuição unitária desejada, seja ela positiva, nula ou negativa, é aconselhável que o percentual de desconto seja estabelecido a partir da redução do valor da margem de contribuição. Essa observação é muito importante para os gestores que optarem pela tática de preço flexível. Os gerentes e vendedores terão de conhecer a margem de contribuição de todos os produtos, para na hora da negociação saber até onde poderão reduzir o preço do produto e ter a certeza da margem em que aquele produto foi negociado.

Essas observações evitam erros como os de se conceder desconto sobre o preço de venda básico em percentual igual à margem de contribuição positiva. Acredita-se que, ao se conceder o percentual da margem de contribuição como desconto promocional, o produto estará sendo vendido sem margem de contribuição. Ledo engano, o produto continua com margem de contribuição positiva e, neste caso, a intenção do gestor não foi alcançada, o produto poderia ser comercializado por um preço ainda menor.

Vejam o exemplo abaixo.

Preço de Venda	= \$200,00
(-) Despesas de Comercialização (20% de \$200,00)	= \$ 40,00
(-) Preço de Custo	= \$100,00
= Margem de Contribuição	= \$ 60,00
% de Margem de Contribuição ($\\$60,00 / 200,00 * 100$)	= 30%

Desconto concedido sobre o preço de venda: 30% de \$200,00 = R\$60,00.

O preço de venda promocional é R\$160,00.

Preço de Venda	= \$160,00
(-) Despesas Comercialização (20% de \$160,00)	= \$ 32,00
(-) Preço de Custo	= \$100,00
= Margem de Contribuição	= \$ 28,00
% de Margem de Contribuição ($\\$28,00 / 160,00 * 100$)	= 17,5%

O procedimento adequado neste caso para se determinar o percentual de desconto, é primeiro determinar a TMP que deve ser utilizada para formar o preço de venda sem margem de contribuição. Vejamos:

Usando a fórmula da MCU em percentual, teremos:

$$\begin{aligned}\%MC &= \%PV - \%DC - \%PC \\ \%0 &= 100\% - 20\% - \%PC \\ \%PC &= 80\end{aligned}$$

A TMP que deverá ser utilizada para formar o preço de venda sem margem de contribuição é de 80%. Importante ressaltar que a margem de contribuição neste caso é igual a ZERO. Desta forma, o preço de venda sem margem de contribuição será:

$$\begin{aligned}PV &= PC/TMP \\ PV &= \$100,00/80*100 \\ PV &= \$125,00.\end{aligned}$$

O preço de referência é \$200,00 e o preço sem margem de contribuição (preço promocional) \$125,00. A diferença \$75,00 representa 37,5% de \$200,00 ou seja $\$200,00 * 37,5\% = \$75,00$. Esse é o percentual que deve ser ofertado na promoção.

Nesta linha de raciocínio, recomenda-se que toda estratégia promocional, para qualquer que seja a tática de preço adotada, seja construída definindo-se um percentual de desconto a partir da análise da redução da margem de contribuição.

Conclusão

O objetivo deste trabalho foi o de discutir e demonstrar que a utilização adequada do conceito de margem de contribuição pode contribuir para a decisão de preços básicos de venda e elaboração de táticas de preços em micro e pequenas empresas comerciais varejistas. Diante do que foi exposto, recomenda-se a reflexão sobre os seguintes aspectos para correta aplicação do conceito:

1. distinguir custo e despesas conforme a sua natureza;
2. identificar o preço de custo dos produtos no momento da compra;
3. identificar as despesas que irão incidir sobre o preço de venda de todos os produtos objeto de comercialização e transformá-las em percentagem;
4. nunca ratear custos ou despesas entre os produtos seja qual for o critério;
5. conhecer a margem de contribuição de todos os produtos;
6. identificar periodicamente o preço de venda praticado pela concorrência, em especial, os praticados pelo líder do mercado;
7. identificar a que preço básico o grupo-alvo de consumidores que a empresa comercial varejista deseja atender estará disposto a pagar pelos produtos comercializados;
8. enumerar os atributos de valor percebido pelo seu público alvo. (localização, garantia, qualidade, marca, etc..)

Entendemos que é muito importante conhecer a estrutura do preço e utilizar as táticas de preço para incremento de vendas, ou amenizar eventuais prejuízos, mas acreditamos que, acima de tudo, os preços devem ser definidos pelo valor percebido pelo consumidor e não, exclusivamente, pelos custos, despesas de comercialização e margem de contribuição objetivada ou preços praticados pela concorrência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALOE, L. C. **Administrando preços e lucros no comércio**. São Paulo: Senac, 1995
- ASSEF, Roberto. **Guia prático de formação de preços**: aspectos mercadológicos, tributários, e financeiros para pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- AZEVEDO, João Humberto de. **Como controlar os custos no comércio**. Revista PEGN, n.º 6 – Julho de 1989.
- BERNARDI, Luiz Antônio. **Política e formação de preços**: uma abordagem competitiva sistêmica e integrada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- LEVY, Michael & WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil** São Paulo: Atlas, 2000,
- SANTOS, Joel J. **Análise de custos**: remodelado com ênfase para custo marginal, relatórios e estudos de casos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- SILVA, Antônio Helana da & OLIVEIRA FILHO, Péricles Negromonte. **Praticando custos e preços na MPE**. Recife: Sebrae, 2000.