

Análise de Estratégias de Precificação e da Margem de Contribuição em Empresas Especializadas em Comida Japonesa

Resumo

O objetivo deste artigo é estudar a forma de precificação dos produtos de dois restaurantes especializados em comida japonesa, ambos dirigidos pelo mesmo empreendedor e localizados na mesma cidade. Também é objetivo desta pesquisa observar como é feita a composição do preço, e como essa é impactada diretamente pela estratégia de negócio adotada. Outro ponto a ser analisado é a margem de contribuição do produto com maior saída dos dois restaurantes e, com isso, aferir sua importância no resultado da empresa. Quanto aos seus objetivos, este estudo de caso utiliza a metodologia descritiva, uma vez que as informações são adquiridas através de coleta de dados. A abordagem da pesquisa é qualitativa e os procedimentos utilizados foram entrevistas e visitas aos estabelecimentos, e por fim, comparar os métodos utilizados com as abordagens de precificação da literatura. As empresas estudadas possuem peculiaridades no tocante à logística, por trabalharem com produtos perecíveis que são trazidos de diferentes partes do Brasil e de outros países. Foi verificado que a precificação dos produtos é definida com base em uma mescla de métodos oriundos de diferentes estratégias presentes na literatura.

Palavras-chave: Precificação; Estratégias de Negócio; Margem de Contribuição; Restaurante.

Linha Temática: Gestão de Custos.

Realização:



1 Introdução

Mesmo com a atual crise financeira que o país se encontra, o empreendedorismo vem crescendo no Brasil e, com isso, uma prática que vem se tornando comum é a abertura de empresas que buscam inovar e ter lucro. Conforme Martins (2010), junto a esse desenvolvimento, a contabilidade de custos, a qual antes, na Era Mercantilista, atuava apenas em empresas comerciais, contabilizando suas compras e vendas, hoje, opera em empresas do ramo industrial, auxiliando na área gerencial, na tomada de decisões e no controle das empresas.

O empreendedorismo consiste em inovar algo já existente, criando novas empresas ou produtos. Conforme Dornelas (2015) existem algumas características que são comuns entre os empreendedores, no meio delas estão, ser visionário, saber tomar decisões, saber explorar as oportunidades, ser determinado, ser independente e construir seu próprio destino, ser líder, ser organizado, planejar muito, possuir conhecimento e assumir riscos calculados.

Na ocasião da abertura de uma empresa podem-se fazer algumas análises para entender se está dando lucro, isto é, se está remunerando de forma satisfatória o capital investido. Para isso, é necessário uma atenção especial sobre o controle dos custos e das receitas do empreendimento, verificando em quais períodos e por quais consequências um tem resultados melhores que o outro, para que assim a empresa consiga alcançar a maior lucratividade. Consegue-se, através da análise, apontar também sua margem de lucro para a empresa e identificar qual produto contribui mais para manter a rentabilidade do empreendimento.

Para expandir seu serviço e atingir um número maior de consumidores, as empresas precisam priorizar a inovação, ser um empreendedor. Foi essa visão que deu início a criação do *Sushi Alfa* (nome fictício), restaurante especializado em comida japonesa, situado no centro de Florianópolis, e do *Sushi Beta* (nome fictício), localizado na mesma cidade, este por sua vez apresenta o seu auge de movimento no verão. Os dois restaurantes são gerenciados pelo mesmo empreendedor e possuem propostas diferentes dos demais estabelecimentos do ramo.

A metodologia de pesquisa aplicada é o estudo de caso e o seu objetivo é identificar a composição dos custos no preço final do produto e avaliar qual a margem de contribuição dos produtos comercializados. Com isso, conseguir responder o quesito: qual o método de precificação adotado pelos restaurantes e quais componentes de gastos são monitorados para a formação do preço final do produto?

2 Referencial Teórico

2.1 Modelos de Precificação

O aumento da competitividade entre as empresas fez com que o preço se tornasse importante para definir a lucratividade de uma empresa. Qualquer estabelecimento lucrativo no comércio pode fazer um estudo, definindo táticas e estratégias, para decidir como irá formar o preço de seus serviços ou mercadorias. (Borges & Lorandi, 2010).

Empresas de outros países ingressam no mercado nacional normalmente com uma política de baixo custo, além da competição com produtos importados principalmente da China. Junto disso, os consumidores possuem hoje mais conhecimento sobre o mercado e exigem preços

Realização:

menores, dificultando assim, a disputa para as empresas nacionais (Borges & Lorandi, 2010).

Por esta dificuldade apresentada, empresas devem utilizar artifícios para conseguir se manter competitivas. Um dos artifícios que os estabelecimentos costumam usar para melhorar a visão dos clientes sobre sua empresa é o marketing.

O marketing é uma forma de aumentar o valor percebido pelos clientes, visto que, cada cliente enxerga o valor do produto da sua forma. (Borges & Lorandi, 2010). Este busca atender as vontades do consumidor e lucrar com isso, ele identifica e aproveita as oportunidades. (Marcousé, Surridge & Gillespie, 2013).

Além de investir em marketing, a empresa precisa empregar esforços na forma de precificação dos seus produtos. Existem algumas formas de chegar ao preço final que irá ser praticado pelo estabelecimento, um deles é o *Mark-up*.

O *Mark-up*, método utilizado para precificar os produtos, consiste em adicionar um fator ao custo do produto. Assim, cada comerciante coloca então este fator no custo do seu serviço, como por exemplo, dobrar o custo, neste caso o número do *Mark-up* seria dois. (Sardinha, 2013).

“O *Mark-up* é um índice aplicado sobre o custo de um bem ou serviço para a formação do preço de venda.” (Santos, 2012, p. 128). Ainda segundo o autor, o índice pode ser o aplicado sobre o custo da produção ou também sobre o preço de compra de um produto adquirido para revenda. A finalidade do *Mark-up* é cobrir contas como: impostos sobre vendas, taxas variáveis, despesas fixas e custos indiretos de produção fixos.

As empresas podem optar por ter mais de um apreçamento em diferentes linhas de produtos. Desta forma, o estabelecimento possui produtos de baixo custo para consumidores que não estão dispostos a gastar tanto. Por outro lado, também apresentam produtos mais caros para compradores que estão dispostos a pagar pelo valor significativo da mercadoria. (Borges & Lorandi, 2010).

Quando escolhido o apreçamento pelo mercado é inevitável que os concorrentes vão reagir ao preço ofertado. Nesse momento da reação é que o estabelecimento deve definir a qual ele deve reagir e a qual ele deve ignorar a resposta da ação. (Borges & Lorandi, 2010).

Se o concorrente que atacou a empresa for mais fraco que a mesma, ou seja, não tenha produtos competitivos, esta deve levar em conta o gasto que terá ao reagir. Se for uma reação de custo alto a empresa deve apenas ignorar, o custo não valerá o benefício que terá. Mas se for de custo insignificante ou justificável a empresa deve então atacar a sua concorrente mais fraca. (Borges & Lorandi, 2010).

O preço deve ser moldado para que ele esteja entre o preço mínimo, aquele em que não é possível obter o lucro, e o preço máximo, cujo não haverá demanda. No meio a esses preços ofertados estão o preço de custo, os concorrentes, e o valor percebido ao produto pelos consumidores.

Quando o preço ofertado é baixo, perto de igualar ao custo, mesmo com vendas muito altas a receita recebida não será tão numerosa, neste caso, subir o preço na altura do valor percebido pelo cliente acarretaria em uma receita mais vantajosa.

Por outro lado, algumas empresas acreditam que seu produto tem um valor alto e o mesmo não é percebido pelos clientes. Com o preço mais alto que o valor percebido as vendas caem e, neste ponto, seria mais benéfico para o estabelecimento que baixasse o preço tendo uma

menor margem de lucro por produto, mas obtendo, no âmbito geral, um lucro maior.

2.2 Estratégia de Negócio

Até o ano 1915, a contabilidade era estruturada em atividades de produção, logística e venda. Neste ano já eram conhecidos os conceitos de ativo e passivo, porém, só após esta data, quando Frederick Taylor publica seu livro “*The principles of scientific management*” (Princípios de administração científica), é que o conceito de planejamento e controle são incorporados a contabilidade. (Costa, 2009).

Aproveitando a prosperidade prolongada do pós-guerra, grandes grupos econômicos cresciam e se diversificavam rapidamente. O aumento da competição fez que alguns se tornassem uma mistura pouco lógica de negócios rentáveis com outros que geravam custos excessivos e perdas. Para lidar com esses problemas, surgiu, em 1970, o conceito de unidade estratégica de negócios (UN), ou SBU – *Strategic Business Unit* – em inglês. (Costa, 2009, p. 21).

Um empreendedor, para criar e sustentar uma empresa promissora, deveria determinar um plano de negócios, definindo seus objetivos, estratégias e planificar como vão alcançar suas metas e como lidarão com os riscos futuros. Entretanto, este plano de negócios é pouco utilizado. Os empreendedores que obtêm sucesso mostram ser visionários e, com isso, modificam e atualizam suas estratégias, para estar sempre crescendo no mercado. (Rogers, 2011).

A competição no mercado sobe a cada ano, produtos importados chegam às prateleiras com custos baixos, clientes exigem preços menores e, com isso, os concorrentes brasileiros enfrentam dificuldade ao competir com esses. Por conta desses motivos, Zornig (2007) afirma que as empresas dependem de uma estratégia inteligente e sustentável.

Definir uma estratégia de preços vencedora baseia-se, em grande parte, no que denomino ‘os oito mandamentos do pricing estratégico’: 1. Tenha uma estratégia de preços. 2. Segmente seu mercado. 3. Crie uma política de preços justa e transparente. 4. Evite as guerras de preços. 5. Prepare sua força de vendas para vender valor. 6. Utilize também táticas de preços. 7. Comunique alterações de preços para seus clientes com antecedência. 8. Monitore e controle seus preços proativamente. (Zornig, 2007, p. 2).

Para começar a executar os oito mandamentos, a empresa deve então identificar qual estratégia de preço ajusta-se melhor as práticas do estabelecimento e do mercado em que está inserido.

2.3 Estratégia de Preços

Para conseguir uma boa estratégia de preços é preciso primeiro entender modelos de estratégias principais.

- Preço Premium: este consiste em adicionar um valor aos olhos do cliente para fazê-los acreditar que o preço cobrado é justo, visto seus benefícios em relação aos semelhantes encontrados no mercado. (Zornig, 2007).

Muitas vezes apreçar o produto adicionando valor a ele não é feito por ser considerado não prático para a empresa, porém, profissionais do mercado frisam que as empresas deveriam usar mais o este modelo para precificar seus produtos. (Holden & Nagle, 2005).

É possível introduzir um valor ao produto ou serviço com a ajuda do marketing, um

Realização:

produto pode atribuir para o consumidor a ideia de que com ele trará mais benefícios que com algum similar que está no mercado. Com isso, os custos podem ser mais altos e mesmo assim conseguir uma boa margem de lucro. (Borges & Lorandi, 2010).

“O objetivo do marketing é a meta ou o alcance, em um determinado mercado, que uma empresa espera atingir” (Marcousé, Surridge & Gillespie, 2013, p. 15). Outro ponto importante ressaltado pelos autores é a necessidade de conhecer o mercado-alvo da empresa. Saber sua faixa etária, classe social e o que eles realmente esperam de seu produto.

- **Preços Baixos:** neste caso é necessário reduzir ao máximo os custos de cada produto e, assim sendo, não poderá investir tanto na imagem da marca. A empresa que adotar essa estratégia pode ser capaz de aumentar seu lucro com a redução de outros custos. (Zornig, 2007) (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2014).

Neste modo de apreçamento é inevitável observar a concorrência. Deixar seu preço semelhante ao dos demais e com seus custos reduzidos, para então conseguir uma boa margem de lucro. Esta forma de precificar um produto dificulta se levarmos em conta que as empresas estrangeiras conseguem chegar ao Brasil com preços de custo mínimos. (Borges & Lorandi, 2010).

Este modo, de preços baixos juntamente com a concorrência, é mais complicado de se aplicar do que um produto que não tenha similares no mercado. Sem competição os gerentes podem antecipar uma alteração de preço aos olhos do comprador, porém, com a concorrência, os gerentes ficam presos a praticar baixos custos. (Holden & Nagle, 2005).

- **Preço de Penetração:** desta forma é relevante iniciar com preços bem abaixo dos concorrentes quando estiver entrando no mercado para chamar a atenção dos consumidores para a oferta e, assim, conseguir seu espaço no comércio. (Zornig, 2007)

Este tipo de estratégia consiste também no lançamento de um produto novo que é introduzido com um preço baixo para estimular novos clientes e propagar seus produtos e serviços. (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2014).

- **Nata de Preços:** esta consiste em cobrar um preço mais alto que os concorrentes, durante um lançamento, por exemplo, e como não será possível segurar este alto preço por um longo período, ocorre a diminuição gradativa até chegar a um ponto de equilíbrio entre as propostas de mercado e a curva de demanda dos clientes (Zornig, 2007).

Segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), esta estratégia é eficaz nos casos em que os clientes acreditam que os produtos sofreram melhorias em comparação com o passado dos concorrentes.

- **Preço Psicológico:** as empresas tendem a utilizar preços quebrados para seus produtos, nas lojas é comum encontrar preços com noventa centavos ao invés de um preço cheio. Já foi comprovado por pesquisas que os consumidores consentem que estão comprando um produto em promoção e, por isso, esta forma de estratégia é utilizada. (Zornig, 2007).

Esta precificação tem o intuito de recordar um desconto e ser atraente aos olhos dos consumidores que consideram o menor preço como base para suas compras. (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2014)

- Preço por captura: este procedimento é usado para produtos que são complementares, desta forma é cobrado um preço menor pelo produto mais caro que será adquirido só uma vez e recebe-se a maior parte do seu lucro em cima dos produtos secundários que são exclusivos e necessários para o funcionamento do produto principal. (Zornig, 2007).
- Descontos: os consumidores são levados a querer comprar se entenderem que estão fazendo um bom negócio, descontos são bem vistos aos olhos do cliente. Com isso, as empresas escolhem dar descontos ou promoções para aumentar seu volume de venda e chamar a atenção dos consumidores que são abalados ao preço, para esses então entenderem que estão recebendo valor na compra. (Zornig, 2007) (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2014).

Essas são algumas formas de estratégias de preços, uma empresa não precisa escolher apenas um dos métodos, ela pode misturar algumas formas e utilizá-las juntas ou moldar seu estabelecimento e atribuir uma estratégia para cada linha de produção. Entretanto, existem outros mandamentos explicados por Zornig (2007) que devem ser analisados, como segmentar seu mercado.

2.3.1 Segmentar o Mercado

“Segmentação de mercado é a divisão de compradores em subconjuntos distintos, ou segmentos, permitindo a uma empresa ajustar seus programas de marketing de modo mais apropriado aos compradores de cada segmento.” (Nagle & Holden, 2005, p. 217).

Cada consumidor tem seu poder de compra e avaliação do valor diferente do outro. Fazer um preço único para todos seus clientes pode não ser a melhor escolha, já que alguns vão deixar de comprar por não poder pagar o preço cobrado e outros, com mais poder de aquisição, poderiam pagar mais. (Zornig, 2007).

A melhor maneira para não perder clientes e nem deixar de receber mais por consumidores que poderiam pagar é segmentar suas ofertas para cada um. Deve-se levar em conta aqueles que compram em quantidade, aqueles que compram ocasionalmente e, desta forma, será possível presenciar o aumento do lucro. (Zornig, 2007).

Um profissional do marketing da empresa pode segmentar o mercado em função da compreensão, por grupo de clientes, sobre um produto ou serviço ofertado, mesmo este não obtendo custos adicionais com isso. (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2014).

2.3.2 Política de Preço

Nos dias atuais o consumidor tem muito mais conhecimento sobre preços ofertados por produtos semelhantes e pode ser bem exigente na hora de fazer uma compra. Para evitar perder clientes é necessário que a empresa deixe evidente a seus clientes o preço a ser cobrado, dessa forma o consumidor pode perceber a justiça nos preços ofertados. (Zornig, 2007).

O preço também é utilizado pelos clientes como um indicador de qualidade da empresa, por esse motivo ele pode atrair ou afastar consumidores. Visto isso, é importante que os clientes estejam inteirados da razão do preço cobrado. (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2014).

2.3.3 Guerra de Preços

A entrada de um novo concorrente no mercado pode vir a trazer uma guerra de preços. O ideal é sempre tentar evitar que esta aconteça, já que o preço pode cair em níveis que não serão possíveis de suportar no longo prazo. (Zornig, 2007).

A estratégia adequada a seguir é manter o foco em alternativas mais elaboradas e impedir uma reação maior do que a fundamental seja tomada. É preciso agir com cautela e não baixar todos os seus preços pela incerteza do mercado. Deve-se observar qual a linha de produtos está sendo afetada e não fazer uma simples redução de preços, mas sim descontos e fidelizações. (Zornig, 2007).

Nagle e Holden (2005) fazem uma análise sobre reagir de maneira pensada à competição de preço. O primeiro passo seria definir se há como a empresa responder a essa ameaça com um custo menor do que a perda de vendas que ela terá se não reagir. Se a resposta for “sim” e o seu concorrente não tiver capacidade de cortar o preço novamente o certo é responder a ameaça. Porém se a primeira resposta for “não” é necessário analisar se a sua posição em outros mercados também será afetada, se esta resposta for consecutivamente “não” é melhor se acomodar ou ignorar a ameaça.

2.3.4 Venda de Valor

Vendas em quantidade são importantes, mas não podem ser o único foco da empresa. É impreterível que o estabelecimento tenha controle sobre seus vendedores e gerentes de venda para que a saída de mercadorias não seja apenas para conseguir todas as vendas e consumidores, mas sim para que obtenha lucro nas vendas e mostre o valor oferecido pela peça, não se submetendo a todas as ofertas do mercado. (Zornig, 2007).

Neste segmento também é importante lembrar as alternativas disponíveis no mercado para os clientes. Mesmo que este atribua um valor maior ao produto, se souber que no mercado a mercadoria é oferecida por um preço menor, pode então não estar disposto a pagar esta diferença. (Nagle & Holden, 2005).

Os consumidores podem ser divididos em grupo referente à percepção de valor dos produtos. Se a empresa expuser a qualidade do serviço, tiver uma marca confiável no mercado, um bom marketing atrelado a ela, um grupo de clientes certamente vai preferir pagar este valor a mais percebido pelo produto. (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2014).

2.3.5 Táticas de Preço

Táticas de preço são tão importantes quanto estabelecer estratégias. É necessário conhecer os métodos e colocá-los em ação para atender a rotina da empresa, equilibrar seu estabelecimento em momentos essenciais como a introdução de um novo adversário. (Zornig, 2007).

Uma tática de preços baseada na concorrência pode ser arriscada quando um adversário entra no mercado com um preço bem abaixo dos demais. Por essa razão é bom levar o preço da concorrência como uma âncora para estabelecer o preço a cobrar, mas não ficar preso a cobrar taxas idênticas. (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2014).

2.3.6 Alterações de Preços

Alcançar a confiança de consumidores é vital para um estabelecimento. Uma forma de fidelizar clientes na empresa é sempre deixá-los por dentro das mudanças de preço, das promoções e lançamentos, mesmo que acarrete em algum custo é uma maneira de conquistar a confiança no longo prazo. (Zornig, 2007).

2.3.7 Controle de Preços

É necessário que a empresa consiga o máximo de informações de estratégia de preços para administrar as mudanças do mercado e, assim, reparar rapidamente obstáculos encontrados na concorrência. (Zornig, 2007).

Uma forma de prever o futuro da empresa, segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) é oferecer descontos para compras de grande volume. Dessa forma o estabelecimento terá uma percepção da demanda suplicada.

Outro método apontado é incentivar novos clientes com preços abaixo do habitual do estabelecimento e, dessa forma, fazer com que ponderem a ideia de voltar à empresa e se tornarem frequentes. (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2014).

2.4 Compra dos Insumos

O setor de compras das empresas foi considerado por muito tempo com função mecânica e tática, sendo reativo ao mercado, já hoje, é considerado um setor estratégico e proativo, com a função de aumentar o lucro do estabelecimento. (Luciano, 2011).

Dias (2015) argumenta sobre a importância da compra de insumos, ele explica que grande parte do custo que compõe um produto é a matéria prima, e por isso a compra desses insumos é fundamental para minimizar os custos. Outro ponto importante para ter os insumos entregues conforme o necessário é ter uma boa relação com os fornecedores, principalmente em tempos de escassez, para que não acarrete em uma entrega fora do prazo e assim em alguma adversidade que possa afetar o desempenho na produção da empresa.

A função compra é um segmento essencial do Departamento de Logística, Materiais ou Suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento. Compras é, portanto, uma operação da área de Logística muito importante entre as que compõem o processo de suprimento. (Dias, 2015, p. 286).

A compra de mercadorias em um estabelecimento alimentício já tem alguns impasses, e em restaurantes que forneceram alimentos crus, como o *Sushi Alfa e Beta*, a dificuldade se torna maior. É de extrema importância que os alimentos estejam sempre frescos e por isso as compras dos peixes e outros frutos do mar são feitas com muita cautela.

2.5 Análise de Custos da Margem de Contribuição

Segundo Martins (2010), um conceito importante na contabilidade de custos é a diferença entre custos fixos e variáveis. Os custos fixos são aqueles que não mudam com o volume de produção, como o aluguel de uma sala, este não se altera com o volume de materiais elaborados. Já os custos variáveis são aqueles que se alteram caso a produção seja de maior ou menor escala,

Realização:

como a energia elétrica, quanto mais tempo os funcionários ficam na fábrica trabalhando e as máquinas funcionando maior o valor no final do período.

Englobar os custos fixos em cada unidade de produto acabado para descobrir seu verdadeiro lucro, nem sempre é simples, por isso a contabilidade aborda e muitas empresas utilizam a margem de contribuição por unidade, que é obtida conforme a fórmula:

$$MC = PV - (CV + DV)$$

Sendo:

MC – Margem de Contribuição

PV – Preço de Venda

CV – Custo Variável

DV – Despesa Variável

A margem de contribuição demonstra quanto cada produto contribui para cobertura dos Custos Fixos e Despesas Fixas e para a lucratividade da empresa. Uma análise da margem de contribuição unitária de cada produto é uma importante informação para decidir qual produto é mais rentável para empresa. Já com a soma de todas as margens de contribuição por unidade, obtém-se a margem de contribuição total e deduzindo dela o custo e a despesa fixa total é possível então apurar o lucro da empresa. (Martins, 2010).

Como cita Cardoso (2011), é importante ressaltar que um restaurante é um empreendimento com maiores empecilhos no momento de apurar seus custos, visto que este apresenta atividades além da prestação de serviços. Esta ocorre na relação em que é estabelecida entre o consumidor e o funcionário, no entanto também é possível encontrar nesses estabelecimentos atividades do ramo comercial, como a venda ou revenda de produtos, assim como pode-se observar atividades industriais, a qual ocorre na criação do alimento.

“Para que se possa desempenhar adequadamente o gerenciamento de qualquer tipo de organização, são imprescindíveis as informações não só da estrutura organizacional, mas também da composição do custo da atividade que se pretende gerenciar.” (Marion & Ribeiro, 2014, p. 38).

2.6 Pesquisas Similares

O artigo “Com que Preço eu Vou? Estratégias de Precificação Utilizadas por empresas de Maringá – PR” escrito por Leticia Souza Henrique, Iasmini Magnes Turci e Wanessa Souza Henrique, tem o objetivo de retratar as estratégias de precificação em empresas micro, pequenas e médias, sendo essas usuárias dos serviços contábeis de um escritório de contabilidade localizado em Maringá – PR.

Os resultados advindos dessa pesquisa afirmam que as empresas, em sua grande maioria, fazem uma série de combinação de fatores utilizados pelas teorias econômicas, custos e de mercado, para precificar seus produtos. Outro ponto observado é que a teoria mais utilizada é a de custos e a menos utilizada é a econômica que contrapõe ofertas e demandas. Foi possível concluir também que as empresas optam por formas simples de precificação pela incerteza na economia do país.

O artigo “Análise dos métodos de precificação de produtos: estudo de caso em uma indústria metalúrgica familiar”, dos autores Jessica Morales Giusti e Márcio Luiz Borinelli, tem

Realização:



como objetivo responder a sua pergunta de pesquisa “A sequência de resultados negativos apresentado pela empresa está relacionada com a forma como é realizada a precificação dos produtos vendidos?”.

A pesquisa apresenta uma empresa familiar que vem obtendo resultados negativos consecutivos, sabendo que a análise da precificação é o aspecto principal na formação do lucro da empresa, o estudo busca compreender e analisar se a mudança de precificação melhoraria o desempenho da empresa. O objetivo do artigo é então fazer uma comparação entre a precificação adotada hoje pela empresa e a análise de precificação baseada nos custos, em especial o custeio variável. A importância deste artigo é justificada pela diferença no resultado quando se utiliza um método de precificação que alavanque a competitividade da empresa frente ao mercado.

O artigo teve como resultado que o preço praticado pela empresa com seu método de precificação é insuficiente para suprir os custos e despesas da mesma, com isso, concluiu-se que o resultado negativo contínuo da empresa está sendo afetado pela escolha de precificação da empresa.

3 Metodologia

A presente pesquisa tem como amostra de estudo os restaurantes situados em Florianópolis e especializados em comida japonesa, ambos do mesmo empreendedor, Sushi Alfa e Sushi Beta. A metodologia deste artigo é baseada em seus objetivos gerais, em sua abordagem e em seus procedimentos.

Em relação aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como descritiva, visto que as informações foram adquiridas através de coleta de dados. Conforme Gil (2018), a pesquisa descritiva tem como meta a descrição e análise das características de determinado fenômeno.

Quanto à abordagem da pesquisa pode ser classificada como qualitativa, pelo fato de adquirir as informações logísticas da empresa e analisá-las. A escolha das empresas Sushi Alfa e Sushi Beta é obtida pelo fato das duas empresas serem gerenciadas pelo mesmo empreendedor e, desta forma, possuem similaridades de cardápio e estratégias.

E por último, quanto os procedimentos, foram utilizados ao longo da pesquisa procedimentos documentais, tendo em vista os relatórios colhidos, e o estudo de caso. Os dados para desenvolver a pesquisa, foram obtidos por meio de entrevistas com funcionários do setor de compras das empresas. As entrevistas foram informais e ao todo foram três visitas aos estabelecimentos para busca das informações sobre a estratégia e a compra de insumos.

O setor de compras enviou, quando solicitado, informações sobre os custos de determinados pratos que possuem grande parcela na margem de contribuição e de lucro das empresas.

4 Estudo de Caso

O Sushi Alfa foi inaugurado em março de 2017, enquanto o Sushi Beta em novembro do mesmo ano. Os dois estabelecimentos atuam em Florianópolis, sendo o primeiro de terça a domingo e o segundo de quarta a segunda, com horário de funcionamento no período da noite começando às 19 horas nos dois estabelecimentos. O atendimento no local é de forma exclusivamente *à la carte*.

Realização:

O Sushi Alfa e o Sushi Beta, ambos com a mesma gerência, contam com um cardápio amplo e bem desenvolvido, porém apresentam poucas diferenças, contendo pratos em um que não constam no outro.

O estabelecimento também oferece opções com carne vermelha, veganas e sobremesas para clientes que não consomem os pratos tradicionais. O mercado de comida japonesa é bem competitivo na cidade de Florianópolis e por isso o estabelecimento vem com a novidade de introduzir uma forma de balada ao restaurante, contando com um *DJ* e bebidas variadas presentes no cardápio.

As duas empresas contam com funcionários da parte operacional e da parte administrativa. Esta possui divisões distintas como marketing, compras, financeiro.

Em contato com o setor de compras, foi informado que atualmente os restaurantes contam com mais de cem fornecedores, divididos entre comidas e bebidas. A maior parte dos insumos é comprada localmente, via distribuidor, e entregues diariamente nos restaurantes.

Um exemplo citado pelo setor foi o do salmão, este é importado do Chile. Seu pedido é feito e o mesmo é entregue diariamente, por tanto, o estabelecimento possui peixes e outros frutos do mar frescos todos os dias.

4.1 Análise dos dados

4.1.1 Análise do Custo dos Produtos

Funcionários do setor de compras das empresas enviaram o custo variável atribuído a três pratos diferentes, sendo estes iguais aos dois restaurantes, e aqui denominados de Prato 1, Prato 2, Prato 3, como pode-se observar nas Tabelas: 1, 2 e 3.

- **Prato 1:**

Tabela 1. Ficha Técnica do Custo Variável Prato 1

Ingredientes	Unidade	Quantidade	Preço do Produto atribuído ao Prato (R\$)
Mignon	g	200	10
Massa Folhada	g	40	2
Pera	g	20	0,25
Agrião Fresco	g	5	0,2
Vinagre Maçã	ml	5	0,1
Cebola Branca	g	60	0,25
Sal	g	3	0,1
Pimenta Preta	g	2	0,2
Nata Fresca	g	40	0,7
Espinafre	g	30	0,15
Leite	ml	100	0,27
Azeite	ml	10	0,12
		Total	R\$ 14,34
		Preço de Venda do Prato 1	61,00 reais

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Realização:

• **Prato 2:**

Tabela 2. Ficha Técnica do Custo Variável Prato 2

Ingredientes	Unidade	Quantidade	Preço do Produto atribuído ao Prato (R\$)
Creme de Cogumelos	ml	250	3
Shitake	g	20	0,8
Cogumelo Paris	g	10	0,4
Shimeji	g	10	0,25
Porcini	g	10	1
Azeite Trufado	ml	5	0,3
Cebola Roxa	g	5	0,2
Cebolinha	g	5	0,15
Páprica Picante	g	2	0,15
Flor de Sal	g	2	0,15
Queijo Feta	g	5	0,4
Castanha	g	10	0,65
Massa Filo	g	15	0,75
		Total	R\$ 8,20
		Preço de Venda do Prato 2	35,00 reais

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

• **Prato 3:**

Tabela 3. Ficha Técnica do Custo Variável Prato 3

Ingredientes	Unidade	Quantidade	Preço do Produto atribuído ao Prato (R\$)
Cordeiro	g	70	2,03
Hortelã	g	15	0,25
Farinha de Trigo	g	30	0,15
Ovo	unidade	1	0,4
Cebola Roxa	g	10	0,15
Alecrim	g	2	0,15
Páprica	g	2	0,15
Salsinha	g	2	0,15
Sal	g	2	0,10
Pimenta	g	2	0,15
Purê de Abóbora	g	50	0,25
Cabotia			
		Total	R\$ 3,93
		Preço de Venda do Prato 3	17,50 reais

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A empresa informou que a base da sua precificação é feita conforme as fichas técnicas informadas. Nelas podem-se observar os ingredientes que constam em cada prato, a quantidade

necessária e sua unidade de medida e por fim o preço que cada ingrediente atribui ao custo do prato final.

4.2 Análise dos Resultados

4.2.1 Precificação

Em entrevista com funcionários das empresas foi explicado a forma que os estabelecimentos optam por precificar seus produtos. Um destes informou que é feita uma ficha técnica de todo produto informando o custo de cada insumo agregado para fazer o prato.

Já com os custos devidamente distribuídos são incluídas outras despesas variáveis, como a porcentagem atribuída ao serviço do garçom e os impostos incidentes nos pratos, após isso é colocada uma margem de lucro esperada. Desta forma, é calculado o índice do *Mark-up* multiplicador das empresas.

Foi informado que o Sushi Alfa e o Sushi Beta custeiam seus produtos e adicionam um número do índice de *Mark-up* próximo a 4. Com informações obtidas do setor financeiro da empresa, foi calculado o *Mark-up* dos três pratos custeados, como demonstrado nas tabelas 4, 5 e 6.

Tabela 4. *Mark-up* Prato 1

Preço de Venda	100%
Despesa Variável (funcionários)	10%
Despesa Variável (impostos)	5,25%
Custos e despesas fixas	31,25%
Margem de Lucro esperada	30%
TOTAL PERCENTUAL A SER EMBUTIDO NO PREÇO	76,50%
<i>Mark-up</i> Divisor = PV - Custos e Despesas - Margem de Lucro esperada	$100 - (10 + 5,25 + 31,25 + 30) = 23,50$
<i>Mark-up</i> Multiplicador = PV / <i>Mark-up</i> Divisor	$100 / 23,50 = 4,25$
Cálculo do preço de venda do Prato 1 Custo Variável x <i>Mark-up</i>	$14,34 \times 4,25 = 60,94$ reais por prato

Tabela 5. *Mark-up* Prato 2

Cálculo Preço venda do Prato 2	$8,20 \times 4,25 = 34,85$ reais ao prato
--------------------------------	---

Tabela 6. *Mark-up* Prato 3

Cálculo do Preço de venda do Prato 3	$3,93 \times 4,25 = 16,70$ reais ao prato
--------------------------------------	---

Segundo Santos (2012), o *Mark-up* divisor é calculado de acordo com a fórmula apresentada, sendo o preço de venda do produto menos seus custos, despesas e margem de lucro esperada, todos em porcentagem. Já o *Mark-up* multiplicador é calculado com base no primeiro, como descrito na fórmula, é dividido o preço de venda pelo *Mark-up* divisor. Com essa análise, demonstrando que o *Mark-up* multiplicador da empresa é 4,25, a formação do preço dos pratos

resultou em 60,94 o prato 1, 34,85 o prato 2 e 16,70 o prato 3, sendo estes valores usados como base para o preço final aplicado no cardápio do restaurante.

Depois de aplicar o *Mark-up* é observado o mercado e analisado o preço dos concorrentes, para não ter uma divergência grande nem para cima, nem para baixo. Desta forma pode-se observar que a empresa utiliza como parâmetro o preço da concorrência. Não como única escolha de preço, mas como uma medida, para não divergir do mercado, visto que um preço muito abaixo deixaria de trazer um lucro extra para empresa e um preço muito acima poderia afastar alguns consumidores.

Outra forma de apuração listada durante as entrevistas é a **Premium**. Para esta, as empresas utilizam o marketing, aplicado principalmente em redes sociais, para adicionar valor aos produtos e ao restaurante e, assim, ser bem visto pelos consumidores.

4.2.2 Compra dos Insumos

Em uma entrevista informal com a equipe de compras dos restaurantes especializados em comida japonesa Sushi Alfa e Sushi Beta, foi informada a forma de compra dos insumos, mais precisamente os alimentos crus, visto que sua forma de armazenagem e estoque são mais complicadas.

Atualmente o restaurante conta com mais de cem fornecedores, entre eles estão os fornecedores de alimentos crus, como os de polvos, salmão, peixe branco, camarões. Foi informado que a compra dos alimentos crus é feita por fornecedores diferentes e a entrega dos insumos é realizada diariamente.

Em períodos de alta temporada, onde a procura aumenta, foi comunicado pelo setor de compras que é efetuada uma compra maior que a de costume e congelada a parte excedente, caso não seja consumida no mesmo dia, para uma futura necessidade.

4.2.3 Margem de Contribuição

A margem de contribuição define com quanto um produto pode contribuir para cobrir os custos e despesas fixas e para a lucratividade da empresa como um todo. (Martins, 2010). Com a análise dos custos e despesas variáveis englobados a cada prato e com os preços de venda dos respectivos, pode-se então definir sua margem de contribuição. Conforme a fórmula, tem-se:

$$MC = PV - (CV + DV).$$

- Prato 1:

$$MC = 61 - (14,34 + 6,10 + 3,20) = 37,36 \text{ reais}$$

- Prato 2:

$$MC = 35 - (8,20 + 3,50 + 1,84) = 21,46 \text{ reais}$$

- Prato 3:

$$MC = 17,50 - (3,93 + 1,75 + 0,92) = 10,90 \text{ reais}$$

Com essas análises pode-se afirmar que o prato com maior margem de contribuição para a empresa é o Prato 1. Este contribui com 37,36 reais por unidade para cobrir os custos, despesas fixas e a lucratividade da empresa. É possível observar, com base nas Demonstrações de

Resultados do Exercício (DRE) individuais, o lucro líquido que cada prato fornece a empresa, como mostram as DRE 1, 2 e 3.

Demonstração do Resultado do Exercício – Prato 1

Receita	61,00
Despesa com Impostos sobre a venda	(3,20)
Despesa com Comissão	(6,10)
Despesa com Matéria Prima	(14,34)
Margem de Contribuição	37,36
Custos e Despesas Fixas	(19,06)
Lucro	18,30

Demonstração do Resultado do Exercício – Prato 2

Receita	35,00
Despesa com Impostos sobre a venda	(1,84)
Despesa com Comissão	(3,50)
Despesa com Matéria Prima	(8,20)
Margem de Contribuição	21,46
Custos e Despesas Fixas	(10,94)
Lucro	10,52

Demonstração do Resultado do Exercício – Prato 3

Receita	17,50
Despesa com Impostos sobre a venda	(0,92)
Despesa com Comissão	(1,75)
Despesa com Matéria Prima	(3,93)
Margem de Contribuição	10,90
Custos e Despesas Fixas	(5,47)
Lucro	5,43

As demonstrações apresentadas indicam tanto a formação da margem de contribuição unitária como o lucro líquido de cada prato. Com esses dados, consegue-se constatar que os lucros líquidos dos pratos 1, 2 e 3 foram, respectivamente, 18,30, 10,52 e 5,43, sendo o prato 1 o produto com maior lucro apresentado.

5 Conclusão

A finalidade deste artigo é a análise dos restaurantes especializados em comida japonesa e situados em Florianópolis, Sushi Alfa e Sushi Beta.

O primeiro objetivo que foi tratado neste artigo foi sobre a precificação. Atualmente no mercado fazer uma precificação adequada é também uma forma de maximizar seu lucro. Com esta visão foram apresentadas estratégias de negócios, visto que monitorar a logística de uma empresa é muito importante, principalmente tendo em vista que o Sushi Alfa e o Sushi Beta possuem mais de cem fornecedores, além de trabalharem com matéria prima altamente precíval, o que pode prejudicar a lucratividade se não for monitorado de perto.

As empresas apresentadas afirmaram precificar suas mercadorias por meio do *Mark-up* e do parâmetro com a concorrência. Estas utilizam uma ficha técnica que informa o valor de todos

os insumos presentes no prato e então, depois dos custos variáveis e do *Mark-up* aplicado, o restaurante observa se o preço praticado está muito divergente do mercado, se estiver, é feito um ajuste no valor.

Além do *Mark-up* e do preço da concorrência, os restaurantes utilizam-se do marketing para atribuir valor aos seus produtos e, assim, não precisam utilizar custos baixos. De acordo com essas informações, identifica que os restaurantes precificam seus produtos principalmente pelo *Mark-up*, entretanto, misturam alguns tipos de precificação estudados na literatura.

Os custos variáveis de três pratos fornecidos pelo restaurante foram informados por meio de uma ficha técnica. Com esta, pôde-se analisar e verificar o custo de cada prato e seus respectivos preços de venda depois de aplicado o *Mark-up*.

O segundo propósito deste artigo é identificar como é feita a compra dos insumos, visto que são restaurantes com alimentos crus, ou seja, requerem um armazenamento mais cauteloso. Pela grande quantidade de fornecedores, foi identificado então, que a maioria desses insumos, é entregue no restaurante todos os dias pelos seus respectivos fornecedores.

A empresa também conta com alguns insumos importados e os mesmos chegam diariamente ao estabelecimento por meio dos seus fornecedores. Foi informado que em temporadas de alto movimento é solicitada uma quantidade maior que a de costume e, se não for usufruída toda quantidade, é armazenada adequadamente para o próximo dia.

O último estudo analisou a margem de contribuição de três pratos produzidos nos restaurantes. Estes tiveram como margem R\$ 37,36, R\$ 21,46 e R\$ 10,90. Por fim, esta análise teve como resultado que o produto com maior margem de contribuição unitária é o Prato 1, este por sua vez contribui com 37,36 reais de margem para cobrir os custos e despesas fixas das empresas e mais a margem de lucro, logo este é o produto que traz maior rentabilidade para a empresa dos pratos analisados.

6 Referências

Borges, T. F. & Lorandi, J. A. (2010, novembro). Processo de precificação estratégica em indústria de roupas e acessórios de neoprene. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*. Belo Horizonte, nov. 2010.

Cardoso, J. F. (2011). Custos e preço de venda: um estudo em restaurantes à la carte. *Revista Hospitalidade*, 8(2). Recuperado em 02 agosto, 2018, de <https://www.rev Hosp.org/hospitalidade/article/view/395/484>

Costa, C. C. (2009). *Estratégia de negócios*. São Paulo: Saraiva. 141 p.

Dias, M. A. P. (2015). *Administração de materiais: uma abordagem logística*. (6a ed.). São Paulo: Atlas.

Dornelas, J. (2015). *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*. (3a ed.). Editora LTC.

Gil, A. C. (2018). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (6a ed.) São Paulo: Atlas.

Giusti, J. M. & Borinelli, M. L. (2018, novembro). Análise dos métodos de precificação de

Realização:

produtos: estudo de caso em uma indústria metalúrgica familiar. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*. Vitória, nov. 2018. Recuperado em 14 maio, 2018 de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4341/4341>

Henrique, L. S., Borges, I. M. T & Henrique, W. S. (2018, novembro). Com que preço eu vou? estratégias de precificação utilizadas por empresas de Maringá - PR. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*. Vitória, nov. 2018. p.1-7. Recuperado em 13 maio, 2019. De <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4522/4523>

Luciano, A. (2011). O uso da estratégia no setor de compras para obter vantagem competitiva para as empresas. *Administradores.com*, 26 out. 2011. Recuperado em 10 abril, 2019 de <https://administradores.com.br/producao-academica/o-uso-da-estrategia-no-setor-de-compras-para-obter-vantagem-competitiva-para-as-empresas>

Marcousé, I., Surridge, M. & Gillespie, A. (2013). *Marketing*. São Paulo: Saraiva.

Marion, J. C. & Ribeiro, O. M. (2014). *Introdução à contabilidade gerencial*. (2a ed.) São Paulo: Saraiva.

Martins, E. (2010). *Contabilidade de custos*. (10a ed.). São Paulo: Atlas.

Nagle, T. T. & Holden, R. K. (2005). *Estratégias e táticas de preços: um guia para decisões lucrativas*. (3a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rogers, S. (2011). *Finanças e estratégias de negócios para empreendedores*. (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Sardinha, J. C. (2013). *Formação de preço: uma abordagem prática por meio da análise custo-volume-lucro*. São Paulo: Atlas.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2014). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. (6a ed.) Porto Alegre: Amgh.

Zornig, F. M. (2007, março). Tudo que você queria saber sobre o novo pricing. *HSM Management Update*, (42).

Santos, J. J. (2012). *Fundamentos de custos para formação do preço e do lucro*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.

Realização: