

## FATORES QUE INFLUENCIAM A FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA: UM ESTUDO DE CASO

Flávio Augusto Pereira Brito  
flavio\_abrito@hotmail.com

Vidigal Fernandes Martins  
vidigal@ufu.br

### RESUMO

No ambiente globalizado de concorrência acirrada, torna-se indispensável para as que as organizações tenham qualidade e preços competitivos, neste sentido, conhecer os processos e as técnicas de definição de preço de venda, passa ser um fator de diferenciação competitiva. No Brasil, o setor de franquias que esta a todo vapor de crescimento, impulsionado pela estabilidade econômica não é diferente. Diante o exposto, este artigo objetiva identificar os fatores que influenciam a formação do preço de venda de uma indústria de cosméticos e sua franqueadora. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso e os resultados indicaram que a margem bruta obtida pela franqueadora não cobre todos os custos fixos, influenciando no resultado da empresa.

**Palavras-chave:** Custos. Franquia. Formação do preço de venda. Preço de custo.

### ABSTRACT

In the globalized environment of fierce competition, it is essential for organizations to have quality and competitive prices, in this sense, to know the processes and techniques of setting selling price goes to be a competitive differentiator. In Brazil, the franchise sector in full swing this growth, driven by economic stability is no different. Given the above, this article aims to identify the factors that influence the formation of the selling price of a cosmetic industry and its franchisor. The research was conducted through a case study and the results indicated that the gross margin achieved by the franchisor does not cover all fixed costs, influencing the outcome of the company.

**Keywords:** costs. Franchise. Training of the sales price. Cost.

## 1 INTRODUÇÃO

No ambiente globalizado de concorrência acirrada, torna-se indispensável para as que as organizações tenham qualidade e preços competitivos, neste sentido, conhecer os processos e as técnicas de definição de preço de venda, passa ser um fator de diferenciação competitiva.

A precificação não é uma tarefa fácil, pois segundo Wernke (2005) ela pode percorrer dois caminhos o primeiro é a formação dos preços e o outro é analisar os preços praticados, sendo que esta última na visão do autor é a que mais prevalece.

Diante a questão proposta emerge a pergunta de pesquisa: Quais são os fatores que influenciam na formação do preço de venda de uma indústria de cosméticos e sua franqueadora?

Para dar resposta a este questionamento foi realizado um estudo de caso, caracterizado como exploratório.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Caracterização e Conceitos Relevantes do Setor de Franquias

O setor de *Franchising* surgiu nos Estados Unidos (EUA), após a Segunda Guerra Mundial, como uma alternativa aos investidores sem experiência. Esses empreendedores, detentores do capital, teriam mais probabilidade de sucesso caso aplicasse seu dinheiro em um negócio já padronizado em termos de marca, processos e sistemas. Por outro lado, para a empresa franqueadora, detentora da marca e interessada em disseminar todo o portfólio do empreendimento, esse sistema se tornaria responsável pela sua maior visibilidade. Assim, por conta desse pioneirismo, os EUA possuem, atualmente, o maior mercado mundial nesse setor (MORAES; GUIMARÃES; RIZZON, 2011).

Apesar de estar imerso no mesmo mercado, possuir inúmeros concorrentes e expostos às mesmas ameaças e oportunidades que os outros setores, o setor de franquias possui a vantagem de ser um negócio previamente testado, com um padrão de qualidade já conhecido. Dessa forma, ao iniciar no negócio, o franqueado

será parte integrante de um sistema de processos, treinamentos, acompanhamentos e apoio já planejado, anteriormente, pelo franqueador. Para tanto, para que a parceria seja consistente, o negócio, além de possuir todos os atributos citados acima, deverá corresponder às expectativas do franqueado e seguir estritamente aquilo que foi firmado em contrato. Assim, sendo favorável às duas partes, a parceria terá grandes chances de sucesso (MORAES; GUIMARÃES; RIZZON, 2011).

Uma empresa que queira expandir seus negócios através de franquias deverá observar alguns fatores de extrema relevância. Um ponto primordial é que o negócio a ser iniciado deva ser lucrativo para as duas partes envolvidas no contrato. Estando ciente dessa hipótese, a franqueadora deverá tomar algumas providências antes de se inserir no mercado de franquias. O primeiro passo é o registro da marca no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), o qual poderá ter um prazo de 18 a 24 meses. Após essa etapa, a franqueadora deverá prosseguir com a definição de cálculos da taxa de franquia, a qual é o valor único e inicial cobrado do franqueado que queira usufruir da marca, dos processos, sistemas e portfólios criados. Além da taxa de franquia, a franqueadora deverá se ocupar também do cálculo dos *royalties* que, por sua vez é o valor periódico a ser cobrado pelo uso constante da sua marca (MORAES; GUIMARÃES; RIZZON, 2011).

Segundo Vance, Fávero e Luppe (2006), o setor de franquias teve um crescimento mais acentuado no Brasil a partir da década de 1990, impulsionado pela estabilidade econômica atingida pelo país associada ao baixo custo de financiamento e o levante de demissão voluntária na época. Todas essas variáveis foram determinantes para que uma pessoa iniciasse seu próprio negócio. Nesse contexto, a franquia surgiu, também, em virtude da existência de relações contratuais entre as partes envolvidas. Diferentemente do contrato de trabalho, em que se tem o vínculo empregatício, a relação franqueador-franqueado se efetiva através de um contrato de franquia, o qual pode ter prazo determinado ou não. Assim, estabelece-se uma relação de parceria entre ambos. O franqueado, ao adquirir o direito de uso da marca, da comercialização dos produtos e/ou serviços e do negócio em si do franqueador, torna-se o centro de distribuição e o responsável pela imagem do empreendimento.

Visto para os empreendedores como uma maneira eficaz de expansão dos negócios, dentre outras, como a fusão e aquisição, o sistema de *franchising* se tornou, recentemente, uma alternativa muito utilizada. Vance, Fávero e Luppe (2006) indicam que existem, basicamente, dois modelos de franquia: (1) de marca e produto; e (2) de formato de negócio. No primeiro modelo, a franqueada adquire somente o direito de uso da marca e/ou comércio do produto, não fazendo parte do contrato de franquia o apoio, acompanhamento e prestação de serviços pela franqueadora. Já na franquia de formato de negócio, a relação contratual é mais abrangente, visto que, além da cessão do direito de uso da marca, comercialização de produtos e/ou serviços e do negócio em si, o franqueador também é responsável pelo treinamento, confecção do manual operacional, apoio, acompanhamento e gestão do fundo de publicidade.

Na relação franqueador-franqueado, podem surgir algumas divergências de metas. Levando em conta que a franqueadora possui quase exclusivamente os custos fixos para a manutenção da estrutura administrativa, haja vista que seu maior ativo é, na maioria dos casos, sua marca, o franqueado possui tanto esses custos fixos quanto os custos variáveis em sua estrutura operacional. Diante disso, poderão surgir alguns interesses diferentes, tornando-se um dos motivos para conflitos nesse tipo de relação. Além disso, a relação poderá se tornar conflituosa quando o negócio apresentar baixa rentabilidade associada à insatisfação do franqueado em relação à prestação de serviços pelo franqueador e à falta de alinhamento das metas entre ambas as partes (VANCE; FÁVERO; LUPPE, 2006).

Tendo escolhido a opção de franquias como a alternativa mais viável para expansão do seu negócio, o franqueador se depara com alguns modelos de *franchising*, conforme descritos a seguir. Primeiramente, a franqueadora pode atuar apenas como gestora da rede, prestando serviços aos franqueados e auferindo receitas somente com as taxas de concessão de franquias. Como outra possibilidade, a franqueadora pode atuar como fabricante e fornecedora de produtos à sua rede de franquias, sendo necessário, para fins legais, que conste, além da fabricação, a previsão de receitas com *royalties* em seu objeto social. Alternativamente a esse modelo, podem ser constituídas empresas com Cadastro

Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) distintos, sendo um designado para a gestão e prestação de serviços à rede de franquias, bem como para a arrecadação das devidas taxas, e outro, para a fabricação e obtenção de receita mercantil com os produtos (RIBEIRO et al., 2011).

Dentre as possibilidades de receitas de uma franqueadora, podem-se destacar duas principais: a taxa de franquia e a taxa de *royalties*. A primeira funciona como uma espécie de “pedágio”, sendo prevista em contrato e cobrada na entrada de um franqueado no negócio. Esse valor deverá ser estipulado pela franqueadora a fim de que a mesma possa ter condições de cobrir todas as despesas de divulgação da oferta, busca de interessados no negócio, suporte a novos franqueados, capacitação da nova equipe, orientação para divulgação inicial, despesas de viagens de integrantes da empresa até a localização das franquias e possível evento de abertura. A franqueadora não deve se ater à taxa de franquia como principal receita de sua atividade, visto que essa taxa é cobrada no intuito de cobrir os gastos despendidos na formatação da estrutura, dos processos e dos controles direcionados aos franqueados. A franqueadora precisa estar ciente de que sua relação com cada franqueado deve ser projetada no longo prazo, e que o valor pago por esse para usufruir de sua marca e do seu *know-how* de negócio deverá ser destinado à prestação de suporte e serviços à rede (RIBEIRO et al., 2011).

Diferentemente da taxa de franquias, a taxa de *royalties* é um valor recorrente, geralmente, de periodicidade mensal, com a finalidade de remunerar a concessão de uso da marca e demais prestações de serviços da franqueadora à rede. Não existe nenhuma previsão legal que regulamenta essa taxa e, por isso, existe certa liberdade às franqueadoras quanto às formas de determinar seu valor. O valor dos *royalties* pode ser fixo, variável ou híbrido. No caso do valor fixo, se a franqueadora, por um lado, possui uma receita pré-determinada e recorrente, por outro, não capta o aumento de faturamento dos franqueados, tendo cada um desses, na maioria das vezes, a mesma contribuição para aquela receita. Quando a franqueadora opta por *royalties* variáveis, tem a intenção de captar seu valor sobre algum indicador operacional do franqueado, taxando, assim, seu desempenho. Com isso, quanto melhor for o desempenho do franqueado, mais *royalties* fluirão para a franqueadora.

Apesar de ser uma opção em que se taxa a evolução da franquia, os *royalties* variáveis apresentam as seguintes desvantagens: o cálculo é mais trabalhoso, e há necessidade de um sistema de informação mais avançado (RIBEIRO et al., 2011).

Existem diversas possibilidades para definição de um indicador variável para o cálculo do valor dos *royalties* em um sistema de *franchising*. Quando o negócio da franquia se tratar de revenda de produtos ou insumos para preparo de outros produtos, é interessante para a franqueadora a cobrança dos *royalties* sobre as compras dos franqueados, principalmente, se essa franqueadora for a produtora e fornecedora dos produtos, visto que tal metodologia de cálculo possibilitaria uma facilidade na apuração dos valores. Vista como a forma mais comumente usada, a taxa de *royalties* variável sobre vendas é mais viável para as franqueadoras que auferem somente esse tipo de receita, não restando outra opção mais plausível para o caso, tendo em vista que a mesma não fornece e nem fabrica o produto distribuído à rede (RIBEIRO et al., 2011).

Esse tipo de taxa possui uma desvantagem quanto à confiabilidade e precisão de informações, pois a omissão de algum dado poderá ocasionar perda de faturamento à franqueadora. Seguindo a mesma linha, porém não muito usual, existe a possibilidade de ser a taxa de *royalties* aplicada sobre o lucro do franqueado. Nesse caso, a franqueadora poderá ter reflexos na sua receita por conta da má gestão de um franqueado, além de se tornar muito difícil a apuração dos valores. O modelo híbrido pode ser visto como uma junção dos outros dois. A franqueadora poderá estipular uma taxa fixa mínima de *royalties* e outro percentual fixo aplicado sobre um indicador variável (RIBEIRO et al., 2011).

É visível o crescimento da indústria de cosméticos nas últimas décadas. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), o Brasil, em 2005, alcançou a quarta colocação no *ranking* mundial do setor. A história do setor no país começa na década de 1920 com a chegada das multinacionais Colgate-Palmolive e Unilever. Uma década mais tarde, foi a vez da Johnson & Johnson também se aportar no país. Desde a década de 1920 até os dias atuais, a evolução do setor foi extremamente

significativa, impulsionando, anos mais tarde, o surgimento de empresas nacionais (LOUZADA; FERNANDO, 2006).

Como exemplo de empresa próspera desse setor, pode-se citar a Natura S.A. Fundada em 1969, em um bairro da cidade de São Paulo, essa empresa tomou dimensões continentais com o passar dos anos. Dentre as estratégias competitivas (diferenciação, liderança de custo e foco), a empresa optou pela diferenciação nos seus produtos e processos. Tendo a franquias, a distribuição logística tradicional e a venda direta como canais de distribuição a escolher, a empresa adotou o último, porém, com um diferencial. Mesmo adotando o modelo de distribuição semelhante ao da concorrente de mais impacto à época, a Natura inovou ao utilizar o conceito de venda por consultoria e relacionamento, pois, com o aumento da violência, nos anos 1980, ficou mais difícil para um vendedor ser recebido em casa pelo cliente. Ainda assim, a Natura ultrapassou o faturamento da sua concorrente Avon em 2005 (LOUZADA; FERNANDO, 2006).

A diversificação na produção passou a ser a principal estratégia das empresas de cosméticos nas últimas décadas. Tendo em vista a grande heterogeneidade do setor, a facilidade no manuseio e preparação dos produtos e o conseqüente surgimento de pequenos e médios concorrentes, as indústrias de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos viram-se na necessidade de diversificar para tentar compensar o declínio das margens de lucro. Com a emergente globalização e acirramento da competitividade, as empresas começaram a adaptar-se às necessidades dos clientes e, também, a buscar novos mercados potenciais. Assim, para se garantirem no mercado, as empresas passaram a produzir mais variedades a fim de se tornarem menos vulneráveis à variação da demanda. Adotando essa estratégia, o mercado brasileiro de cosméticos alcançou, em 2006, o 3º. lugar no *ranking* mundial do setor. Favorecido por alguns fatores, como o aumento da expectativa de vida da população, a inserção de tecnologia de ponta, o aumento da produtividade e a necessidade de surgimento de novos produtos, o setor foi se expandindo para buscar mercados mais atrativos e rentáveis. (DEL BIANCO, 2008).

## 2.2 Gestão de custos e formação de preço de venda

A ciência contábil evoluiu ao longo dos anos. Até o advento da Revolução Industrial, a contabilidade era, basicamente, financeira, utilizada para atender às necessidades de informações do comércio, visto que a atividade predominante era mercantilista. Àquela época, o contador se pautava quase que exclusivamente em dados extraídos das compras e vendas de mercadorias. Após a Revolução Industrial, o cenário mudou. Passou-se a exigir mais da contabilidade no que se referia à apuração dos custos dos produtos. Os dados agora não eram mais obtidos com tanta facilidade quanto na era mercantilista. Assim, segundo Martins (2008, p. 20), o “valor de compras na empresa comercial estava agora sendo substituído por uma série de valores pagos pelos fatores de produção utilizados”. Surge, então, o custo de produção que, de acordo com o mesmo autor, é mensurado no instante da utilização dos fatores de produção para fabricação de um produto ou execução de um serviço.

Segundo Ludícibus (2008), a palavra custo assume diferentes significados em nosso cotidiano. Em uma linguagem comercial, o custo pode significar o quanto foi gasto na aquisição de determinado objeto, propriedade ou serviço. Já na linguagem comum, a palavra pode ser utilizada para definir quanto sacrifício foi realizado para se concluir um objetivo qualquer. Assim, em ambos os casos, seu significado está associado a um gasto para conseguir consequente vantagem. Embora esses termos sejam usuais no dia a dia, o significado correto da palavra custo pode ser descrito como o evento da retirada dos fatores de produção (matéria-prima, embalagem, material de uso e consumo) do estoque para posterior utilização no processo produtivo. Diante disso, pode-se dizer que o significado da palavra custo está diretamente associado à produção.

Com a contabilidade imersa em um novo cenário, no qual a apuração de custos se tornou mais complexa, surgiu a necessidade de métodos de custeio que, segundo Martins (2008, p. 37), “significa apropriação de custos”. Dentre os principais métodos, serão destacados, neste trabalho, o Custeio por Absorção, Custeio Variável e ABC. O Custeio por Absorção, de acordo com o mesmo autor, é o método mais utilizado. Ainda que em alguns casos não possa servir de instrumento gerencial,



em virtude de rateios arbitrários, o referido método é costumeiramente utilizado para atender à legislação de imposto de renda. Esse método consiste na apropriação de todos os gastos de produção aos produtos elaborados, os quais serão estocados e se transformarão em despesas apenas nas vendas.

Há um impasse na contabilidade de custos no que diz respeito à apropriação ou não dos custos fixos aos produtos acabados. Alguns contabilistas não veem muita utilidade gerencial no valor de um produto em que existem custos fixos apropriados. Isso se deve ao fato de que os custos fixos existem, independentemente, da produção desta ou daquela unidade. Assim, ele se torna mais um encargo para manter toda a estrutura produtiva do que um gasto exclusivo de uma unidade produzida. Além do mais, quase sempre, os valores dos custos fixos são distribuídos por critérios de rateios arbitrários, confirmando aquela inutilidade gerencial. Aliado a isso, o fato de os custos fixos estarem atrelados à estrutura global de produção, uma variação na quantidade produzida de um ou de outro produto pode fazer com que se apropriem mais ou menos custos fixos a todos os produtos acabados, fazendo com que o custo da unidade produzida de um dependa da variação da quantidade produzida de outro. Em virtude dessas desvantagens e, por esses custos serem, na maioria das vezes, repetitivos, resolveu-se tratá-los como despesas do período, apropriando apenas os gastos variáveis em cada unidade. Surge, então, o método de Custeio Variável (MARTINS, 2008).

Com o acirramento da concorrência no ambiente empresarial, muitas organizações buscam, a todo instante, novas formas de prevalecerem no mercado frente a seus concorrentes. É possível perceber, nesse contexto, que o mercado comprador passou a definir o preço pelo qual pagar por um determinado produto e/ou serviço. Assim, existe uma limitação, por parte das empresas, em impor um preço de venda ao seu produto, visto que esse está limitado ao valor atribuído pelo consumidor. Diante disso, muitas organizações passaram a utilizar a informação como um diferencial estratégico e operacional. Dada a interdependência entre a gestão de custos e a formação do preço de venda, muitas dessas empresas

passaram a utilizar métodos de custeio como ferramenta de auxílio na tomada de decisão (GOMES;SOUZA,2006).

É evidente que não existe um método de custeio superior a todos os outros, isto é, considerado o melhor. Cada um pode ser mais proveitoso dependendo da informação que se deseja e para quem será direcionada. Se o objetivo é saber qual a margem de contribuição de cada produto fabricado ou serviço prestado, o custeio variável é o método mais apropriado. Por outro lado, se o usuário da informação for externo, como, por exemplo, administrações fazendárias ou possíveis investidores, o custeio por absorção é o mais indicado. Porém, se a empresa estiver interessada em investigar a eficiência das atividades desenvolvidas internamente, o *Activity Based Costing* (ABC) é o método mais indicado. A fim de que se tenha um custo do produto acabado mais acurado e, conseqüentemente, um possível incremento na lucratividade, ao utilizar esse método, os custos indiretos de fabricação não serão apropriados por critérios de rateios. De acordo com Martins (2008), o método de custeio ABC procura medir, racionalmente, o custo de produção por meio do direcionamento dos recursos consumidos naquelas atividades, visando, dessa forma, amenizar as distorções provocadas pelos critérios de rateio.

Segundo Gomes e Souza (2006), alguns estudos concluíram que muitas empresas norte-americanas atribuem preços aos seus produtos e/ou serviços sem um estudo prévio. Essas empresas, simplesmente, somam todos os custos e embutem uma margem admissível pelo mercado para configurar o valor a ser cobrado. Admitindo-se as considerações mercadológicas inerentes ao preço de venda, as empresas também deverão considerar, no seu valor, variáveis econômicas. Dentre elas, podemos destacar: o retorno do investimento, o embasamento no custo e a fixação de um preço-meta (GOMES; SOUZA, 2006).

Apesar de ser o método de precificação o mais utilizado, baseando-se apenas no custo, a organização poderá precificar um produto sem parâmetro algum de comparação, tornando-o sem competitividade no mercado consumidor. O preço a ser pago pelo cliente deverá refletir seu valor econômico percebido, visto que esse cliente irá adquirir um produto e/ou serviço em que estão inclusos tanto os custos

com insumos para produzi-lo, sua escassez no mercado e o dispêndio de propaganda para conseguir colocá-lo no ponto de venda (GOMES; SOUZA,2006).

A partir da pesquisa de mercado e da possível definição de um preço-meta, a empresa deverá projetar seu custo-meta a partir do preço aceito pelo mercado, visto que, atualmente, o custo é direcionado mais pelo mercado do que pela engenharia. Diante disso, infere-se que a gestão de custos e a gestão de preço de venda não devem seguir caminhos isolados, pois isso de nada adianta, sendo necessária, portanto, a sistematização desses procedimentos.

De acordo com Martins (2008), o preço de venda de determinado produto e/ou serviço pode ser determinado em função do custo de produzi-lo, do mercado ou de ambas alternativas. Isso se deve ao fato de que o preço de venda de um produto depende do valor dos insumos necessários para produzi-lo, do grau de elasticidade da oferta e da demanda no mercado, do preço dos concorrentes, da quantidade e preço dos produtos substitutos e da estratégia de marketing da organização. Assim, para se precificar com eficácia, é necessário conhecer, além da estrutura de custos, o mercado em que a empresa atua. Conforme o mesmo autor, na formação do preço de venda somente baseada nos custos, toma-se o mesmo como ponto de partida. Com isso, embute-se uma margem denominada *markup*, a qual deverá contemplar todos os gastos não incluídos no custo, como, por exemplo, impostos incidentes sobre a receita bruta, comissões de vendedores, lucro desejado etc.

É imprescindível a observação de alguns aspectos na formação do preço de venda. Segundo Martins (2008), deve-se utilizar o custo de reposição à vista para se calcular o preço de venda à vista. Por outro lado, para se chegar ao preço de venda a prazo, deverão ser embutidos no *markup* os encargos financeiros decorrentes da adoção dessa modalidade de venda. Ao adotar o custeio variável, as empresas deverão observar se, no percentual de *mark-up*, está estimado o custo fixo decorrente de toda a estrutura operacional e, além disso, o percentual de impostos incidentes sobre folha de pagamento, se o vendedor for funcionário. Assim, é possível verificar que, por mais que se queira atribuir um preço de venda que contemple todos os gastos de produção e remunere o capital investido na sociedade,

ainda temos uma deficiência em virtude da aplicação de percentuais arbitrários de cobertura das despesas e da desconsideração das condições de mercado.

Dependendo do método de custeio utilizado pela empresa, e do tipo de atividade desenvolvida por ela, podem-se obter preços de venda com maior fidelidade aos seus objetivos. Ao utilizar o custeio ABC na fixação do preço, é possível perceber que haverá menos subjetividade na determinação do percentual de custos fixos considerado, embora, mesmo assim, não se consegue obter, com exatidão, um preço completamente racional. Para complementar, à medida que se aumenta a proporção de custos fixos na organização, maior dificuldade se tem para fixar aquele preço. Já com relação ao custeio por absorção, além de padecer de quase todos os problemas contidos nos outros, esse método se torna muito ineficaz na medida em que não se considera, para fins de formação de preço, o valor das despesas administrativas, financeiras e de vendas no custo apurado. De maneira antagônica, a formação de preço baseada no custeio variável leva em consideração a utilidade da margem de contribuição do produto, considerando os custos e despesas variáveis para colocá-lo à disposição do cliente. A partir daí, soma-se um percentual no qual deverão estar inclusos todos os gastos fixos da companhia e o lucro almejado (MARTINS, 2008).

De acordo com Lima (2005), o preço de venda é uma prerrogativa do mercado, porém nenhuma organização deve adotar uma postura passiva quanto à sua formação. Cabe à empresa realizar muitas manobras a fim de que seus preços possam se enquadrar nas faixas de aceitação do mercado. Assim, devem-se adotar, internamente, seus custos como piso e, externamente, seguir as orientações gerais do mercado, tendo em vista a faixa de aceitação do consumidor.

Seguindo a ótica dos 3C's (Custo, Concorrentes e Características), também de acordo com Lima (2005), a organização poderá adotar as seguintes modalidades para a formação do preço de venda: preço de *markup*, de retorno alvo, de valor percebido, de mercado e de licitação. Ao optar pela primeira modalidade, o preço de *mark-up*, a empresa deverá embutir, no custo do seu produto, a margem esperada do negócio, a qual poderá ser expressa através de um divisor ou de um fator multiplicador aplicado sobre o custo. Por outro lado, a formação de preço pelo

retorno alvo é feita por meio do retorno sobre o investimento (ROI) almejado pelos sócios. Assim, adiciona-se ao custo unitário o retorno desejado por unidade vendida. Se a empresa desejar utilizar sua formação de preço por via de valor, ela deverá utilizar a premissa de um preço competitivo aliado à alta qualidade do produto. Assim, a organização que pratica esse tipo de preço se abstém de um percentual de retorno em detrimento do ganho pelo maior volume vendido.

Por meio do valor percebido, a empresa forma seu preço com o intuito de que o consumidor perceba todo o valor despendido no produto e desembolse a quantia esperada pela empresa. Nesse caso, o preço formado é baseado em vários aspectos, como, por exemplo, a capacidade produtiva da organização, a demanda esperada e os investimentos. Ao adotar a via de mercado como forma de precificação, cabe à empresa, simplesmente, o papel de acompanhar as variações, deixando que o mercado dite as regras. Por último, tem-se o preço de licitação, o qual não guarda qualquer relação com os preços usualmente praticados. Esse tipo de preço, geralmente, visa atender à demanda pública, envolvendo, geralmente, operações em que são praticados grandes volumes de negociação (LIMA, 2005).

Para Lima (2005), no período em que a inflação no Brasil era descontrolada, as empresas, simplesmente, apuravam seus custos, adicionavam uma margem esperada no negócio e, posteriormente, repassavam o valor para o mercado. Assim, o preço de venda era baseado quase que exclusivamente no custo e nos ajustes impostos pela hiperinflação. Com o fim desse período inflacionário, houve algumas mudanças na maneira como as organizações passaram a precificar seus produtos. Aquele custo como formador de preço cedeu lugar para o custo meta. Esse, por sua vez, é definido, pelo mesmo autor, como aquele custo que a empresa deve alcançar para precificar de acordo com a faixa de aceitação do mercado. Com isso, a atividade de monitoria desse custo passou a ser de extrema importância, tendo em vista a garantia de rentabilidade esperada no negócio e a aprovação do mercado consumidor.

Lima (2005) afirma que as empresas necessitam saber qual é a amplitude das faixas de preços de cada um dos seus produtos, pois uma venda com valor abaixo do preço de equilíbrio trará prejuízos à organização, e uma venda com preço básico

garantirá a remuneração mínima esperada pelos sócios. Esse mesmo autor traz à tona a dificuldade que as organizações enfrentam quando necessitam estabelecer preços mínimos aos seus produtos. A maioria dessas empresas utiliza rateios arbitrários para imputar custos fixos e despesas aos seus produtos, tornando deficitária a atribuição dos valores. Nesse cenário, para minimizar tais distorções, o autor recomenda a adoção do sistema de custeio ABC (custeio baseado em atividades), visto que, nesse método, os custos são atribuídos aos produtos conforme a demanda de cada um por determinada atividade executada.

Em relação à política de preços, Lima (2005) observa que é muito comum os concorrentes ficarem em constante policiamento de uns aos outros. Esse procedimento praticado pelo pessoal de campo visa descobrir e entender o preço praticado pela concorrência.

Para Nascimento e Almeida Neto (2002), o custo de um produto pode ser definido como todo o gasto relativo a serviço, trabalho e material, diretos ou indiretos, consumidos pela empresa no seu processo produtivo. Dessa forma, o preço de custo pode ser definido como o somatório dos gastos para se produzir e dos tributos relativos ao processo. Os autores também afirmam que o preço de venda é a quantia em dinheiro que se paga na obtenção de uma mercadoria. Diante disso, para entendimento simplificado do valor do lucro, diríamos que este é a diferença entre o preço de venda e o preço de custo.

Supondo-se a maximização do lucro como um dos objetivos da organização, é de extrema importância que a empresa tenha conhecimento dos seus custos. A partir daí, podem-se definir estratégias competitivas frente aos concorrentes, alterações no processo de produção, o preço de custo diante de uma oportunidade de venda e o próprio lucro, a partir do confronto entre as receitas e despesas (NASCIMENTO; ALMEIDA NETO, 2002).

Para facilitar e tornar mais claro e racional o processo de custeamento e precificação nas empresas, foram desenvolvidos alguns métodos de custeio. Dentre eles, podem-se destacar o custeio por absorção, custeio direto e o custeio ABC, como os mais praticados dentro das organizações. Esses métodos visam dar maior credibilidade, eficácia e eficiência às informações relativas aos custos de produção,

tendo em vista que essas são de extrema importância na formação de preço e, conseqüentemente, no processo decisório como um todo (NASCIMENTO; ALMEIDA NETO, 2002).

Conforme observam Nascimento e Almeida Neto (2002), à medida que se introduz tecnologia nas empresas, aumenta-se o percentual de custos fixos no seu processo de produção. Assim, o sistema de custeio por absorção, o qual pressupõe técnicas de rateio arbitrárias, em virtude da dificuldade de alocação dos custos fixos e indiretos, torna-se ineficiente à medida que as organizações o utilizam para formação de preço. Por outro lado, em virtude da peculiaridade de se tentar reduzir a arbitrariedade daquele sistema de custeio, tem-se, como opção gerencial, a adoção do custeio direto. Nesse método, há uma separação entre os custos variáveis, custos fixos e indiretos. A partir disso, apenas os gastos variáveis são imputados no custo dos produtos, considerando-se os custos fixos e indiretos como despesas do período. Ao contrário dos dois métodos citados acima, o custeio ABC pressupõe que os recursos da empresa sejam consumidos pelas atividades executadas, e não pelos produtos. Assim, os custos fixos e indiretos, anteriormente distribuídos aos produtos por meio de critérios de rateio ou considerados como despesas do período, são agora alocados de acordo com um direcionamento de recursos previamente estabelecido.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Quanto aos objetivos, este estudo se classifica como exploratório. De acordo com Beuren (2008), esse tipo de pesquisa visa explorar um tema ainda pouco conhecido com o propósito de aprofundamento do seu estudo, tornando-o mais claro e construindo questões importantes para sua condução. Assim, para ser considerada exploratória, como destaca a autora, a pesquisa deverá concentrar esforços em algo que ainda necessita de esclarecimento em determinado campo de conhecimento. Diante disso, explorar um tema significa reunir mais conhecimento e agregar características a ele (BEUREN, 2008).

Nesse contexto, o estudo em questão visou associar a pesquisa à prática, podendo ser considerado, em certo ponto, uma pesquisa-ação. De acordo com

Engel (2000), este tipo de trabalho visa superar a distância entre a teoria e a prática, sendo, portanto, uma maneira de se fazer pesquisa na qual o pesquisador é uma pessoa envolvida na prática e deseja melhorar a compreensão a seu respeito. Assim, acrescenta o autor, o pesquisador poderá intervir na prática de modo inovador, já no decorrer do processo de pesquisa.

Já em relação à abordagem, este estudo se enquadra como qualitativo, tendo em vista que se analisou mais profundamente o problema de pesquisa. Beuren (2008) relata que esse tipo de abordagem se difere do quantitativo pelo fato de não se empregar um instrumento estatístico como base do seu processo de análise, constituindo-se na maneira mais adequada para se conhecer a natureza de um fenômeno. Tendo em vista o desejo de um maior aprofundamento dos conhecimentos acerca do problema em questão, resolveu-se adotar o estudo de caso, juntamente, com a pesquisa documental e algumas entrevistas como procedimentos mais eficazes.

Segundo Beuren (2008), a adoção desse procedimento é justificada na medida em que se deseja reunir o maior número e detalhamento de informações, com o intuito de apreender a totalidade de determinada situação. Já em relação à pesquisa documental, a mesma autora diz que, nesse procedimento, o pesquisador utiliza materiais que ainda não receberam um tratamento analítico aprofundado, visando tratar a informação bruta e interpretá-la, extraindo dessa algum sentido e valor.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Caracterização da Empresa**

Com a finalidade de observar os aspectos éticos da pesquisa e manter o sigilo de determinadas informações a respeito das empresas participantes deste estudo, atribuiu-se um pseudônimo para cada uma delas. A indústria de fabricação de cosméticos foi intitulada de Cia da Pele, e a franqueadora, responsável pela cobrança dos *royalties* e detentora da propriedade da marca, foi apelidada como Franquia Ltda.



A Cia da Pele é uma indústria de cosméticos de alto padrão de qualidade, criada em 2007, tendo como fonte de inspiração a magia e o *glamour* de uma região francesa. A empresa desenvolve produtos de tratamento facial, corporal, capilar, perfumaria, uso doméstico e aromaterapia.

Atualmente, a empresa possui 19 colaboradores, sendo 18 alocados na linha de produção e 1 no setor administrativo. Seu *mix* atual é de 524 produtos, os quais estão divididos nas linhas de perfumaria, aromas, sabonetes, SPA, maquiagem, embalagens para revenda, chás, *kits* e revenda. Dentro dessas linhas, existe mais uma subdivisão por grupo de produtos.

Diante do enorme *mix* de produção, para conseguir expandir-se, tornar sua marca e a qualidade do seu produto conhecidos no mercado e, ao mesmo tempo, ter condições de administrar e comercializar uma rede de lojas franqueadas, a empresa optou, em 2010, pela criação da Franquia Ltda.

A franqueadora Franquia Ltda. é responsável pela comercialização do portfólio do negócio e contratação de possíveis franqueados, prestação de assistência técnica, treinamentos e toda a relação comercial para com os mesmos. A franqueadora também é responsável em arrecadar as receitas decorrentes da cessão de direito de uso da marca (*royalties*), promover campanhas publicitárias e promocionais e precificar as mercadorias em toda a rede.

Atualmente, a Franquia Ltda. possui dois colaboradores, operando um deles no setor administrativo, e o outro é encarregado do treinamento de franqueados. Toda a estrutura das duas empresas está subordinada a um diretor geral, o qual, no momento, além de gerir todo o negócio, realiza as negociações contratuais de novos franqueados. Além do mais, as duas empresas possuem um único proprietário.

## **4.2 Procedimentos adotados para a Formação do Preço de Venda**

### *4.2.1 Indústria de Cosméticos*

Para melhor compreensão e delimitação deste estudo, escolheram-se os cinco principais grupos de produtos fabricados na Cia da Pele. O critério de seleção

adotado foram os percentuais de participação no faturamento total da empresa. A Tabela 1 apresenta os percentuais de participação dos grupos de produtos sobre o faturamento total da empresa, no período de 01/01/2012 a 31/10/2012. A soma dos percentuais, no período investigado, representa 27% sobre o faturamento. Os grupos de produtos que serão estudados foram denominados A, B, C, D e E. Assim, será apresentada uma tabela com os percentuais de participação desses grupos no faturamento total da empresa e, mais adiante, um gráfico ilustrativo da situação.

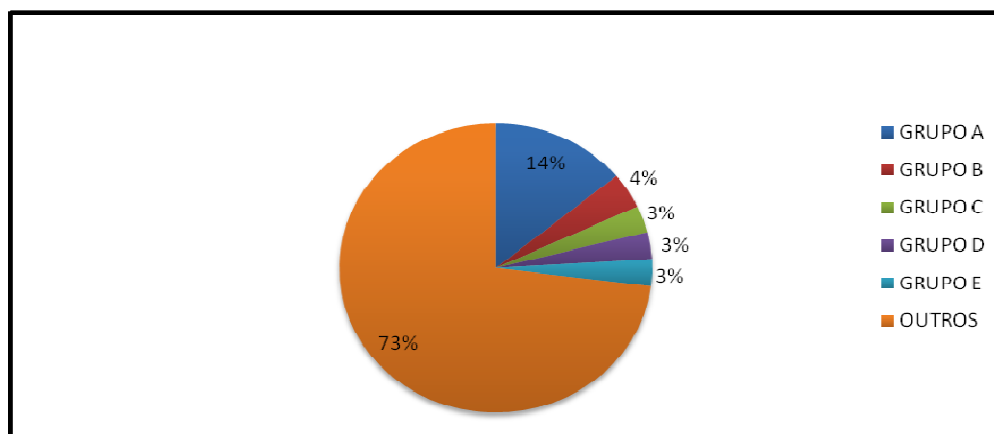
Tabela 1 – Participação dos Grupos de Produtos sobre o Faturamento

PERÍODO						01/01/2012 a 31/10/2012
<b>RECEITA BRUTA (Cia da Pele)</b>						R\$ 900.000,00
<b>RECEITA POR GRUPO</b>						
A	B	C	D	E	TOTAL	
R\$125.240,00	R\$ 32.678,00	R\$ 29.396,00	R\$ 29.069,00	R\$ 22.708,00	R\$ 239.091,00	
14%	4%	3%	3%	3%	<b>27%</b>	

Fonte: dados da pesquisa

Na sequência, o Gráfico 1 ilustra a participação na receita por grupo de produtos apresentados na Tabela 1.

Gráfico 1 – Receita por Grupo de Produto

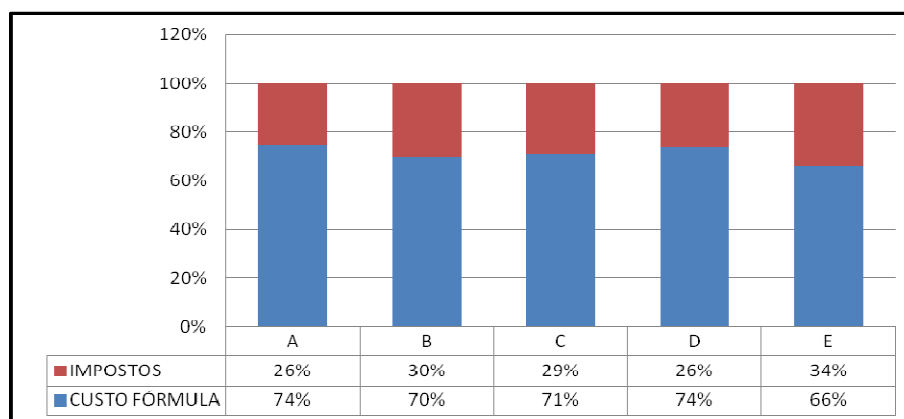


Fonte: dados da pesquisa

Para identificar os principais fatores que influenciam a formação do preço de venda na Cia da Pele, serão analisados, primeiramente, os procedimentos adotados para a apuração dos custos de produção. Para tanto, a indústria adota o método de custeio por absorção, em que os custos diretos e variáveis, representados, nesse caso, somente pela matéria-prima e embalagem, são apropriados mediante fórmula de produção pré-definida. Por outro lado, todos os outros gastos relacionados à produção, inclusive, a mão de obra, são considerados como indiretos e fixos.

A Cia da Pele vende seus produtos às lojas franqueadas pelo seu preço de custo, o qual engloba os custos variáveis, denominados como custo fórmula, mais os impostos despendidos pela ocasião da venda. Assim, são desconsiderados nesse preço os custos fixos e indiretos na produção daqueles produtos. O Gráfico 2 demonstra o percentual de participação dos custos variáveis e impostos na formação do preço de venda da empresa.

Gráfico 2 – Participação dos Impostos e Custos Variáveis



Fonte: dados da pesquisa

Verificou-se que o preço de custo da Cia da Pele é formado, exclusivamente, pelo custo fórmula (variável) mais impostos incidentes sobre vendas, sendo desconsiderados os demais gastos. Assim, como a empresa repassa seu produto pelo preço de custo, esse é também o seu preço de venda. O Gráfico 2 demonstra que há certa paridade de percentuais quando comparados os componentes dos preços de venda dos grupos de produtos selecionados para a análise.

Em relação aos gastos fixos e indiretos desconsiderados para o cálculo do preço de custo na indústria, foi constatado, através de levantamento dos demonstrativos gerenciais, que os mesmos representam um total de 49,8% do faturamento bruto total da empresa no período analisado. Assim, quando questionado a respeito do motivo pelo qual se desconsiderou um número tão representativo, o contador nos revela que isso foi feito em virtude de um planejamento tributário, segundo o qual a Franquia Ltda deveria, com as receitas provenientes dos *royalties*, cobrir o montante de custos fixos e indiretos próprios e aqueles da Cia da Pele.

#### 4.2.2 Franqueadora

A Franquia Ltda. auferir receitas provenientes, exclusivamente, da cessão de direitos de comercialização dos produtos da Cia da Pele e de sua marca aos franqueados. Como dito anteriormente, tais receitas deverão ser suficientes para cobrir o montante de gastos fixos e indiretos da Cia da Pele, além dos seus gastos de gerenciamento e a margem de lucro desejada. Assim, para o cálculo do valor dos *royalties* a ser cobrado dos franqueados, a Franquia Ltda. adota o critério exposto na Tabela 2, a seguir.

Tabela 2 – Percentual *Royalties* sobre o Preço de Custo

	% ROYALTIES/PREÇO DE CUSTO
<b>PROD. FABRICADOS NA CIA DA PELE</b>	100%
PROD. COMERCIALIZADO PELA CIA DA PELE	
MATERIAIS USO E CONSUMO NOS FRANQUEADOS	20%
PROD. PARA VENDA NOS FRANQUEADOS	50%

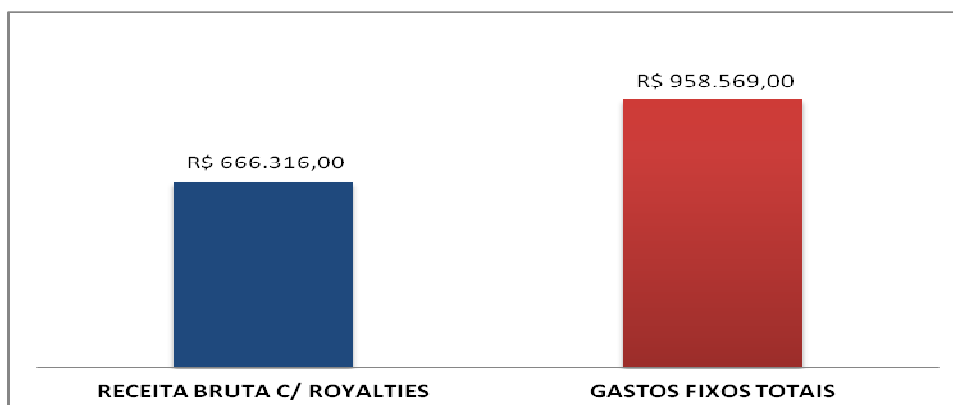
Fonte: dados da pesquisa

Verifica-se que, além de cobrar *royalties* sobre a comercialização de produtos fabricados na Cia da Pele, a Franquia Ltda. também o faz para produtos adquiridos

de outros fornecedores e vendidos aos franqueados (sacolas, fitas olfativas, caixas de presente etc.). Porém, visto que os grupos de produtos selecionados são fabricados na Cia da Pele, o valor dos *royalties* incidentes sobre eles deverá seguir o percentual de 100% sobre o preço de custo.

Não foi possível identificar e mensurar os gastos fixos decorrentes da fabricação e comercialização exclusivos dos grupos de produtos A, B, C, D e E. Assim, conforme ilustrado no Gráfico 3, comparou-se o faturamento geral da Franquia Ltda. decorrente da cobrança de *royalties* com o somatório de gastos em sua estrutura administrativa somados ao gastos fixos totais existentes na Cia da Pele, denominando-os gastos fixos totais.

Gráfico 3 – Comparação *Royalties versus* Gastos Fixos de 01/01/2012 a 31/10/2012



Fonte: dados da pesquisa

Tendo como base o Gráfico 3, percebe-se que o montante de gastos fixos totais (gastos fixos Cia da Pele e Franquia Ltda) superou em 44% o total das receitas auferidas com *royalties* no período analisado. Analisando-se mais detalhadamente essa receita, verificou-se que, do seu montante, 89% correspondem a *royalties* incidentes sobre a venda de produtos de fabricação da Cia da Pele, e

11%, sobre mercadorias adquiridas de outros fornecedores (sacolas, fitas olfativas, caixas de presente etc.) e comercializadas por essa empresa.

Em relação aos gastos fixos totais demonstrados no Gráfico 3, identificou-se que 47% (R\$ 450.527,43) correspondem aos fixos e indiretos com folha de pagamento, manutenção e reparos, materiais de consumo e serviços profissionais provenientes da Cia da Pele. Já 53% (R\$ 508.041,57) correspondem aos fixos com propaganda e publicidade, folha de pagamento e serviços profissionais adquiridos pela Franquia Ltda. Assim, verificou-se que o total da receita bruta da Franquia Ltda. (R\$ 666.316,00), conforme demonstrado no mesmo gráfico, conseguiu superar todos os seus gastos fixos (R\$ 508.041,57) e ainda contribuiu com um valor de R\$ 158.274,43, o qual corresponde a 35,13% dos gastos fixos da Cia da Pele. Com isso, o negócio não se mostrou lucrativo no período analisado, pois o total dos gastos fixos da Cia da Pele superaram aquele valor em R\$ 292.253,00.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi identificar os fatores que influenciam a formação do preço de venda de uma indústria de cosméticos e sua franqueadora, utilizando-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa. Após as análises dos dados coletados, percebe-se que a Cia da Pele tem o seu processo de formação de preço de venda influenciado, exclusivamente, pelo custo variável/direto, denominado custo-fórmula, mais os impostos incidentes pela ocasião da transferência do produto ao franqueado. Assim, no seu preço de venda não são considerados os gastos fixos e indiretos de fabricação.

Constatou-se que, para a formação do preço de venda da indústria de cosméticos, não são considerados os gastos fixos e indiretos provenientes do seu processo de fabricação, conforme exposto na análise de resultados. As receitas de *royalties* da Franquia Ltda. deveriam cobrir tais gastos não contemplados na precificação da Cia da Pele. Ainda, verificou-se que, para cobrir tais gastos, ficou demonstrado que a forma de atribuir valores aos *royalties* foi, de certa maneira, realizada sem uma prévia mensuração de todos os gastos incorridos na indústria. Tendo em vista que as receitas da franqueadora foram destinadas a cobrir tais

gastos, percebe-se que, ao final das análises, as mesmas não foram suficientes para cobri-los.

Conforme Martins (2008), utilizando-se o método de custeio ABC, as empresas buscam racionalizar ao máximo a mensuração dos custos de produção por meio do direcionamento de recursos consumidos no seu processo. Assim, os critérios de rateio arbitrários são eliminados. Tendo isso como embasamento teórico e o grande volume de gastos indiretos de fabricação expostos na análise de resultados, sugere-se à Cia da Pele a utilização desse método de custeio, o que poderá aprimorar a análise dos custos e, conseqüentemente, permitir uma melhor análise do desempenho da empresa.

Quanto à precificação dos *royalties* na franqueadora, após a análise dos dados, sugere-se que seus valores não sejam fixados com base na origem e destino do produto (de fabricação própria ou comercializado pela Cia da Pele), conforme Tabela 2 apresentada na análise de resultados. Utilizando a metodologia do Custeio ABC, cada produto ou grupo de produto teria seu custo apurado conforme o consumo de recursos na produção, o que, provavelmente, revelaria custos diferentes para diferentes produtos. Diante disso, com a adoção desse método, os *royalties*, que atualmente são calculados em percentuais arbitrários de 100, 50 e 20 por cento sobre o preço de custo na Cia da Pele, poderão ser precificados de acordo com o custo apurado de cada produto. Para futuras pesquisas, recomenda-se, para as empresas franqueadoras, que seja avaliada a aplicação do método de Custeio Baseado em Atividades (ABC), com o propósito de analisar as atividades envolvidas no processo.

## REFERÊNCIAS

BEUREN, I. M. et al. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DEL BIANCO, V. S. Análise de Estratégias de Diversificação: Um Estudo de Caso em uma Indústria de Cosméticos. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 28, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008.

ENGEL, I. G. Pesquisa-ação. **Educar**, Curitiba, n.16, p.181-191, 2000.

GOMES, M. D.; SOUZA, M. A. Análise das Relações entre a Gestão de Custos e a Gestão do Preço de Venda: Um estudo das práticas adotadas por empresas industriais conserveiras estabelecidas no RS. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v.2, n.1, p.43-60, Jan/abr., 2006.

IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, A. C. Precificação na indústria do trigo: O custo e a elasticidade como indutores. **Custos e @gronegócios on line**, Recife, v.1, n.2, p.70-96, Jul/Dez., 2005.

LOUZADA, R.; FERNANDO, C. A. S. Estratégia Competitiva na Indústria de Cosméticos: estudo de caso na Natura. In: SIMEP, 13, 2006, Bauru. **Anais...** Bauru: SIMEP, 2006.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MORAES, T.; GUIMARÃES, J. C. F; RIZZON, F. G. Processo de Implantação de Franquia Como estratégia de Expansão para Empresas Prestadoras de Serviços. In: SIMPÓSIO CIENTÍFICO FTSG, 1, 2011, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul: FTSG, 2011.

NASCIMENTO, J. S; ALMEIDA NETO, O. C. Custos, precificação e estruturas de mercado. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22, 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ABEPRO, 2002.

RIBEIRO, A.; GALHARDO, M.; MARCHI, L.; IMPERATORE, L. G. **Gestão Estratégica do Franchising**: como construir redes de franquias de sucesso. São Paulo: DVS, 2011.

VANCE, P. S.; FÁVERO, L. P. L.; LUPPE, M. R. Franquia Empresarial: Um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v.43, n.1, p.59-71, Jan/mar., 2008.

WENRK, R (2005). Análise de Custos e Preço de Venda: (Ênfase em Aplicação de Casos Nacionais). São Paulo. Saraiva.