

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

GUILHERME RODRIGO BASQUERA

**GESTÃO DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA -
ESTUDO DE CASO: SUPER PIZZA DELIVERY – CHAPECÓ – SC**

**CHAPECÓ – SC
2022**

GUILHERME RODRIGO BASQUERA

**GESTÃO DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA-
ESTUDO DE CASO: SUPER PIZZA DELIVERY – CHAPECÓ – SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Me. Francieli Pacassa

CHAPECÓ – SC
2022

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Basquera, Guilherme Rodrigo
GESTÃO DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA:
ESTUDO DE CASO: SUPER PIZZA DELIVERY ? CHAPECÓ ? SC /
Guilherme Rodrigo Basquera. -- 2022.
77 f.:il.

Orientadora: Mestre Francieli Pacassa

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2022.

1. Precificação. 2. Formação de preço. 3. Setor de
alimentos. 4. Preço de venda. I. Pacassa, Francieli,
orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III.
Título.

GUILHERME RODRIGO BASQUERA

**GESTÃO DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA:
ESTUDO DE CASO: SUPER PIZZA DELIVERY – CHAPECÓ/SC**

Trabalho de curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 28/03/2022.

BANCA EXAMINADORA



Prof.ª Me. FRANCIELI PACASSA – UFFS
Orientadora



Prof. Dr. MOACIR FRANCISCO DEIMLING - UFFS
Avaliador



Prof. Dr. DARLAN CHRISTIANO KROTH – UFFS
Avaliador

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por ter me dado saúde, força e resiliência para superar todas as dificuldades encontradas ao longo do caminho.

À esta universidade, corpo docente, direção, que proporcionam aos acadêmicos e futuros profissionais vislumbrar horizontes ainda maiores.

À minha orientadora por toda dedicação, paciência e maestria em todo suporte dado nesse período.

Aos meus pais, por todo apoio moral, amor e incentivos e por fazerem acreditar que sempre seria possível.

Por fim, todas as pessoas que de alguma forma fizeram parte dessa caminhada, difícil, porém satisfatória.

Muito obrigado! De coração!

“O sucesso é a soma de pequenos esforços repetidos dia após dia” (Robert Collier).

RESUMO

A gestão de pequenos negócios são o grande desafio dos empreendedores que, se não for vencido, pode levar as empresas à falência. O presente trabalho possui como objetivo propor um modelo de precificação de pizzas para a empresa Super Pizza localizada no Município de Chapecó SC. Metodologicamente a pesquisa consiste em uma pesquisa descritiva, explicativa, de estudo de caso e qualitativa, com a utilização de entrevistas abertas e coleta documental. A razão para realização deste trabalho é contribuir na formação do preço e visão de gestão de negócios, no panorama geral do mercado que a empresa está inserida, auxiliando o gestor na tomada das melhores decisões, tornando mais competitiva e disponibilizando um modelo de trabalho para precificação de pizzas e a gestão de custos e formação de preço de venda. Os resultados apontam que os custos e despesas que envolvem a atividade e a partir disso o modelo de precificação por meio da adoção do custeio variável e do método mark-up divisor, que consiste em uma ferramenta gerencial que permite encontrar os preços a partir de um índice. Conclui-se assim que o estudo proposto atingiu o objetivo de desenvolver um modelo de precificação de pizzas para a empresa a partir do levantamento dos custos fixos, variáveis, simulação do modelo e análise da concorrência. Observou-se que ao comparar os custos variáveis e fixos, percebe-se que os custos variáveis são maiores pois tem relação direta com o que a empresa vende, por isso deve ser periodicamente revista em decorrência da mudança nos custos, preços insumos, processos de produção, custo financeiro, entrada de novos concorrentes no mercado e até mesmo o perfil do público alvo. Verifica-se que o preço praticado está abaixo do preço sugerido, assim a empresa precisa realizar uma atualização de valores das suas pizzas para ter a margem líquida de lucro líquido desejado pela empresa. E utilizar os dados da Matriz Swot para verificar as oportunidades, forças, ameaças e fraquezas. Mostra-se importante sempre manter o modelo de planilha de precificação desenvolvido atualizado com os dados reais, para se ter uma análise mais assertiva.

Palavras-chave: Formação de Preço; Gestão de Custos, Precificação, Setor de Alimentos.

ABSTRACT

Small business management is the great challenge for entrepreneurs that, if not overcome, can lead companies to bankruptcy. The present work aims to propose a pizza pricing model for the company Super Pizza located in the Municipality of Chapecó SC. Methodologically, the research consists of a descriptive, explanatory, case study and qualitative research, using open interviews and documental collection. The reason for carrying out this work is to contribute to price formation and business management vision, in the general panorama of the market in which the company is inserted, helping the manager to make the best decisions, making it more competitive and providing a work model for pricing. of pizzas and cost management and sales price formation. The results show that the costs and expenses that involve the activity and from that the pricing model through the adoption of variable costing and the divisor mark-up method, which consists of a management tool that allows finding prices from a index. It is concluded that the proposed study reached the objective of developing a pizza pricing model for the company from the survey of fixed and variable costs, simulation of the model and analysis of the competition. It was observed that when comparing variable and fixed costs, it is clear that variable costs are higher because it is directly related to what the company sells, so it must be periodically reviewed due to changes in costs, input prices, production, financial cost, entry of new competitors in the market and even the profile of the target audience. It turns out that the price is below the suggested price, so the company needs to update the values of its pizzas to have the net profit margin desired by the company. And use Swot Matrix data to verify opportunities, strengths, threats and weaknesses. It is important to always keep the developed pricing spreadsheet model updated with real data, in order to have a more assertive analysis.

Keywords: Pricing; Cost Management, Pricing, Food Sector

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Entrevista semiestruturada.....	43
Quadro 2: Encargos Sociais	50
Quadro 3: Matriz Swot	69
Figura 1: Super Heróis de Verdade Super Pizza	47
Figura 2: Fluxograma Processo Produtivo	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Salário.....	50
Tabela 2 - Custo total com salários.....	51
Tabela 3 - Depreciação do Imobilizado.....	51
Tabela 4- Despesas e Custos Fixos.....	53
Tabela 5 - Despesas variáveis.....	53
Tabela 6 - Ficha produtiva massa pizza.....	54
Tabela 7 - Ficha produtiva recheio de frango.....	56
Tabela 8 - Ficha produtiva recheio de strogonofe de frango.....	57
Tabela 9- Ficha produtiva recheio de strogonofe de carne.....	58
Tabela 10 - Custos Variáveis - matérias primas.....	59
Tabela 11 - Custo Direto Total Matéria Prima unitário Pizzas.....	62
Tabela 12 - Mark-up Pizza 35cm.....	64
Tabela 13-Mark-up Pizza 40cm.....	64
Tabela 14-Mark-up Pizza 45cm.....	65
Tabela 15 – Evidenciação do Preço.....	66
Tabela 16-Preço Concorrentes na cidade de Chapecó/SC.....	67
Tabela 17-Comparação de preços.....	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	Activity-Based Costing
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CPC	Código de Pronunciamento Contábeis
IFB	Instituto de Foodservice Brasil
MS	Margem de Segurança
MC	Margem de Contribuição
PE	Ponto de Equilíbrio
RKW	Reichskuratorium Für Wirtschaftlichkeit
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TOC	Theory of Constraints

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.2	OBJETIVOS.....	19
1.2.1	Objetivo Geral	19
1.2.2	Objetivos Específicos	19
1.3	JUSTIFICATIVA.....	19
2	REFERENCIAL TEORICO.....	22
2.1	CONTABILIDADE DE CUSTOS	22
2.1.1	Custos diretos e indiretos	24
2.1.1.1	<i>Custos Diretos</i>	24
2.1.1.2	<i>Custos Indiretos</i>	25
2.1.2	Custos fixos e variáveis	25
2.1.2.1	<i>Custos Fixos</i>	26
2.1.2.2	<i>Custos Variáveis</i>	26
2.1.3	Despesas	27
2.2	MÉTODOS DE CUSTEIO	27
2.2.1	Custeio por absorção	28
2.2.2	Custeio ABC	29
2.2.3	Teoria das restrições	30
2.2.4	Custeio Pleno ou RKW	31
2.2.5	Custeio variável ou direto	32
2.3	FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA.....	33
2.3.1	Métodos de Precificação	34
2.3.1.1	<i>Precificação por mark-ups</i>	34
2.3.1.2	<i>Precificação com base nos custos</i>	35
2.3.1.3	<i>Precificação com base no mercado consumidor</i>	35
2.3.1.4	<i>Precificação com base nos concorrentes</i>	36
2.4	ANÁLISE DE MERCADO	37
2.4.1	Concorrentes	37
2.4.2	Matriz SWOT	38

3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	40
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	40
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	42
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	42
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	44
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	46
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	46
4.2	APRESENTAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO	47
4.3	CUSTOS E DESPESAS	49
4.3.1	Mão de obra	49
4.3.2	Depreciação	51
4.3.3	Outros gastos	52
4.4	CUSTO DE PRODUÇÃO DAS MASSAS E RECHEIOS	54
4.4.1	Custo de produção das massas	54
4.4.2	Custo de produção dos recheios	56
4.4.3	Custo variáveis – matérias primas	58
4.5	APRESENTAÇÃO DO CUSTO UNITÁRIO E CUSTO TOTAL DAS PIZZAS 61	
4.6	DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE VENDA ORIENTATIVO COM USO DO MARK-UP.....	63
4.7	APRESENTAÇÃO DO RESULTADO TOTAL E INDIVIDUAL	65
4.8	ANÁLISE DOS CONCORRENTES	67
4.9	MATRIZ SWOT	68
5	CONCLUSÃO.....	71
6	REFERÊNCIAS.....	73

1 INTRODUÇÃO

Em consequência da cada vez mais acirrada competitividade, as empresas inseridas no varejo de comercialização de produtos alimentícios, necessitam acompanhar todos os custos do seu negócio para ter condições de vender seus produtos ao melhor preço possível, e para que isso não prejudique a continuidade do empreendimento. Desta forma, as organizações buscam fazer a gestão de seus preços. Conforme Crepaldi (2004, p. 212) “ao estabelecer ou alterar preço, as empresas se preocupam com as reações de seus clientes. Os clientes podem diminuir o consumo ou até mesmo deixar de consumir o produto.”

A influência do mercado consumidor em estabelecer o preço pelo qual está disposto a pagar pela aquisição de bens e serviços e a consequente perda de poder das empresas em estabelecer o preço pelo qual desejam vender, têm sido constantes no ambiente empresarial (MACHADO; SOUZA, 2006).

A precificação é uma das principais e mais difíceis funções desempenhadas dentro da empresa. Para fixar o preço de venda de um produto é necessário conhecer fatores internos e externos da empresa, tais como estrutura dos produtos e suas fichas técnicas, os custos diretos e indiretos, a demanda, a concorrência, o mercado consumidor, entre outros (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004).

Os custos nunca devem determinar o preço, porém, exercem um papel fundamental na formulação de uma estratégia de precificação. As decisões de precificação são inexoravelmente atreladas a decisões sobre o nível de vendas, considerando que as vendas envolvem custos de produção, marketing e administração (NAGLE, 2007).

O preço pode ser apresentado em função de seus quatro componentes: os custos, que correspondem aos gastos produtivos ou incorporados no produto; as despesas, que correspondem aos gastos não incorporados ao estoque dos produtos; os impostos, sendo diversos os tributos incidentes sobre o preço; e o lucro, que representa a remuneração (BRUNI; FAMÁ, 2004)

Reforçando o exposto, Hansen e Solgaard (2004), citam a relevância de que a formulação dos métodos de precificação estejam alinhados e forneçam suporte

aos objetivos gerais da empresa, além de contemplar uma flexibilidade para possíveis adaptações às mudanças requeridas pelo mercado.

Dessa forma, Cardoso (2011) expõe que um sistema de custos pode auxiliar na solução de problemas relacionados ao preço de venda, à contribuição de cada produto ou linhas de produtos para a composição do lucro, ao preço mínimo de determinado produto, em situações atípicas como ofertas para vasão de estoque ou materiais, bem como ao nível mínimo de atividade em que o negócio passa a ser viável.

A definição dos custos é feita com o intuito de determinar o lucro e controlar as operações para a tomada de decisões. As informações de custos geradas determinam os custos dos insumos aplicados na produção, bem como em diversas áreas que compõem uma organização; reduzem os custos dos insumos aplicados na produção ou das diversas áreas que compõem uma organização; controlam as operações das atividades; auxiliam para tomar decisões ou resolver problemas especiais; reduzem desperdícios de materiais, tempo ocioso, etc (MEGLIORINI, 2012).

No que diz respeito à escolha do produto da sua empresa pelo consumidor final, Keller (2009), cita a qualidade como fator determinante, mas precisa estar atrelado ao preço justo, dessa forma, será mais provável a ocorrência de fidelização dos clientes, devido ao custo benefício agregado ao produto.

Para Sehnem (2011, p. 12):

“Fixar preço é uma das decisões mais complexas e desafiadoras que os profissionais enfrentam dentro de um segmento competitivo. A fixação de um preço eficiente requer juntar e integrar um grande volume de informações sobre os objetivos estratégicos e a estrutura de custos da empresa, sobre a preferência do consumidor e suas necessidades reais, e sobre as intenções estratégicas e a fixação de preços dos concorrentes.”

Segundo Molin (2008, p. 121) “a questão formação do preço de venda interfere no dia a dia de todas as pessoas e todos os segmentos empresariais. Em nível pessoal, definido o preço do seu trabalho e em nível empresarial, definindo o preço a ser praticado e as estratégias de preço”.

Além disso, o pequeno porte das empresas, a falta de recursos para investir em profissionais especializados, excesso de atividades operacionais direcionadas aos proprietários da empresa, a centralização de poder são alguns dos fatores que

contribuem de forma negativa uma gestão estratégica, deste modo, as pequenas empresas possuem uma necessidade específica diferente das grandes empresas, sendo de extrema importância um enfoque diferenciado para sua gestão (SILVA, 2018).

No tocante ao ramo de atuação alimentício, destaca-se que devido às medidas de restrição durante a pandemia coronavírus (Covid-19), o ano de 2020 foi de muita instabilidade para o setor. Muitos empreendedores se viram obrigados a fazer cortes no quadro de funcionários e, até mesmo, fechar as portas definitivamente. Uma saída encontrada para retomar as vendas foi a utilização do delivery, um modelo de atendimento que permitiu que muitas empresas do ramo alimentício espalhados pelo Brasil seguissem ativos (TREMARIN, 2021).

De acordo com o relatório divulgado pelo Instituto Foodservice Brasil (IFB), desde 2018, o setor alimentício tem passado por períodos de altos e baixos. No entanto, comparado a outros setores da economia nacional, apesar de ter sofrido com a crise dos últimos anos é possível expor que a atuação no ramo da alimentação ainda é uma oportunidade de bons ganhos no Brasil.

O momento é de grandes transformações numa sociedade que mudou muito seus hábitos e costumes, potencializadas pela pandemia. É fato, a pandemia provocou a aceleração digital e o *e-commerce* ganhou relevância nunca vista e potencializou empresas num outro patamar (HIRAI, 2021). Apesar das oportunidades proporcionadas pelos negócios via Internet, neste meio ainda impera o caos da informalidade, pois, conforme Carvalho e Kaniski (2009, p. 37), “é ilusório defender que a aplicação das tecnologias da informação elimina necessidade da organização do conhecimento”. Para que exista organização, deve-se estabelecer parcerias entre instituições para que haja acesso à informação útil de maneira rápida, eficaz e eficiente.

Assim, as empresas contemporâneas precisam atrelar seus objetivos financeiros e econômicos às questões relacionadas com a cidadania, ética nos negócios e preservação do meio ambiente. Aos olhos da sociedade, a conduta socialmente relevante vem sendo percebida como decisiva para definir prognósticos de sucesso ou fracasso empresarial (COSTA; CARVALHO, 2005).

A capacidade de construir relações de confiança torna-se importante em vários aspectos neste cenário. Percebe-se que o contexto atual em que as organizações estão inseridas, requer que os administradores ultrapassem algumas barreiras, tentando fazer “mais” e melhor com recursos e tempo cada vez mais otimizados e escassos, considerando também que em 2020 com a pandemia todos os setores sofreram.

Segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI) a recuperação da economia veio forte para a indústria de transformação, com nove altas seguidas nas horas trabalhadas na produção, o que levou o indicador ao maior nível desde o fim de 2015. Em fevereiro de 2021, contudo, essa sequência de altas foi interrompida com uma queda de 0,5%. O desaquecimento da atividade industrial também provocou retração do faturamento -3,3%, da massa salarial -1,1%, do rendimento médio -1,8% e da utilização da capacidade instalada -0,4 ponto percentual (CNI, 2022). Apesar do cenário evidenciado, a economia do Brasil apresenta sinais de recuperação e o PIB deve crescer 5,3% ainda em 2021 segundo relatório do FMI. As exportações cresceram 36% respondendo positivamente ao novo cenário de retomada da economia mundial (CNI, 2022).

Carlos Zoppetti diretor do Instituto ConPizza, consultor e empresário do setor no webinar “Pizzarias em tempos de pandemia: impactos, alternativas e tendências” promovido pela Ultragas disse que o segmento de pizzarias historicamente já utiliza muito serviço de delivery, com isso, grande parte dos estabelecimentos já estava preparada para levar o produto à casa do cliente no período da pandemia, mas que mesmo assim, novos desafios surgiram com a chegada de mais concorrentes aos aplicativos de entrega (ZOPPETTI, 2020). Fato este que demonstra a necessidade constante por parte das organizações em desenvolver o planejamento e controle de suas atividades e objetivos, assim como, utilizar-se das informações gerenciais e de custos para o processo decisório em diferente níveis de complexidade e ambientes econômicos distintos, os quais interferem nos preços praticados e na margem de lucro desejada, por exemplo.

Perante esse cenário, o trabalho possui como propósito de realizar a elaboração de um modelo de precificação e responder o seguinte problema de

pesquisa: Como estruturar o preço de venda das pizzas produzidas pela empresa Super Pizza localizada no município de Chapecó em Santa Catarina?

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Marconi e Lakatos (2010, p. 143) explicam que a formulação do problema deve ser feita de forma simples, com concisão e objetividade. Os autores colocam que “O problema deve ser levantado, formulado, de preferência em forma interrogativa e delimitada com indicações das variáveis que intervêm no estudo de possíveis relações entre si”.

No que diz respeito ao ramo de atuação o ano de 2020, em virtude da pandemia, teve muitos reflexos para o setor alimentício, aumentando o consumo na forma delivery, o uso de aplicativos cresceu muito em acessos cerca de 57,25%. (TREMARIN, 2021).

De acordo com pesquisa do Instituto QualiBest, iFood, Rappi e UberEats o consumo delivery definitivamente incorporaram aos hábitos dos consumidores brasileiros no período da pandemia. A amostragem da pesquisa identificou que 76% já utilizaram algum app para delivery de refeições ou comidas prontas, o que representa um aumento de 26% em relação à pesquisa anterior, feita em 2018. Atualmente as possibilidades são bem mais amplas e envolvem desde compras de supermercado até medicamentos em farmácias, moda, bebidas, consertos de celular, entre outros (INSTITUTO QUALIBEST, 2020).

Diante de tal contexto, destaca-se a empresa objeto de estudo, a qual não possui um controle de custos e precificação. Dessa forma, essa pesquisa surge a partir da necessidade de explorar na empresa Super Pizza Delivery na cidade de Chapecó em Santa Catarina, a totalidade dos custos que envolvem toda a operacionalidade da atividade e fundamentado a isso formar um preço de venda adequado de suas pizzas. Além disso, este trabalho servirá como suporte para gestão estratégica da empresa a fim de alavancar seus negócios, tendo definido um modelo de precificação.

1.2 OBJETIVOS

A partir da questão de problema evidenciada, este tópico apresenta as definições do objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de precificação de pizzas para a empresa Super Pizza localizada no Município de Chapecó SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral, são detalhados os objetivos específicos que possibilitam delimitar o tema abordado no trabalho.

- Levantar os custos fixos da empresa Super Pizza;
- Apurar os custos variáveis;
- Simular o modelo proposto;
- Avaliar o modelo frente a realidade de mercado da empresa (concorrência).

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo o relatório do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), uma a cada quatro empresas fecham antes mesmo de completar dois anos no mercado. Fato que dar-se pela extrema burocratização de processos vivida pelo Brasil aliada a crises políticas que o país já vivenciou, os quais mostram-se como alguns dos fatores responsáveis por sérios problemas para os administradores, e que conseqüentemente podem levar ao fechamento da empresa (FREITAS, 2018).

De acordo com Sebrae (2017), 34% dos empreendedores possuem ensino fundamental incompleto, detalhe esse que acaba corroborando para o índice de fechamento de pequenas empresas subir exponencialmente ao longo dos períodos, pois apesar do perfil empreendedor, com força de vontade e coragem para inovar

nos negócios acabam por ser o foco principal de muitos empresários, que deixam de lado a preparação para tal desafio de fazer gestão (SEBRAE, 2017).

Desta forma, atrelado aos pontos evidenciados sobre a importância dos processos e planejamento diante dos distintos cenários e fatores que podem interferir a gestão do negócio, faz-se de extrema importância observar a estrutura de custos da empresa e como estes interferem nas decisões atreladas a preços e lucratividade. Martins (2010, p. 218) afirma que “para administrar preços de venda, sem dúvida é necessário conhecer o custo do produto; porém essa informação, por si só, embora seja necessária, não é suficiente.”

Santos (2007, p. 8) pondera que:

Antes de formar preço e definir suas políticas de vendas, as empresas deverão fazer um diagnóstico, o mais completo possível, acerca do mercado que atuam, do ambiente externo que está inserida, da concorrência, além de seus próprios pontos fortes e fracos existentes em sua estrutura patrimonial. E que além destes aspectos, (...) deverá verificar quais os valores que seus clientes atuais, e os clientes em potencial, estariam dispostos a pagar por seus produtos.

Assim a qualidade no serviço e nos produtos são diferenciais competitivos. Além disso, a possibilidade de entregas delivery se mostraram um diferencial para todos os ramos de atividade durante a pandemia (TREMARIN, 2021). Portanto, levantar todas essas variáveis e formar o preço final do produto são importantes para qualquer negócio, ao permitir com que a empresa tenha um bom gerenciamento de custos e controle de seus gastos, podendo evitar o desperdício.

Um dos pontos estratégicos dentro de uma organização, diz respeito à gestão dos custos e formação de preço de venda dos seus produtos. Diante disso, o presente trabalho pretende abordar e fazer uma análise dos custos totais da empresa Super Pizza Delivery e de acordo com essa análise, formular o preço mínimo para comercializar as pizzas sem prejuízos.

Com isso, a razão para realização do presente trabalho é a percepção do autor de que precisa contribuir na construção de uma realidade empreendedora e inovadora facilitando a formação de preço e visão de gestão de negócios, tornando isso um facilitador. Portanto, quando aplicada e utilizada corretamente à gestão de custos, o gestor consegue tomar as melhores decisões, tornando a empresa mais competitiva e sustentável. O bom gerenciamento de custos auxilia a empresa a ter maior controle de gastos e eliminar os desperdícios. Com uma gestão de custos

organizada e bem fomentada as empresas de médio e pequeno porte podem se sustentar e sobreviver.

Outro argumento que justifica esse estudo é que a formação do preço de venda é a ponte final entre a empresa e o cliente. Assim, com uma base estruturada na gestão de custos o preço de venda estabelecido deverá ser rentável para a empresa e atrativo para seu cliente.

Logo, o desenvolvimento deste estudo além de contribuir na experiência prática do acadêmico, mostra-se relevante ao contribuir tanto para a empresa abordada como para as demais empresas do ramo, através da disponibilização de um modelo de trabalho para precificação de pizzas, gestão de custos e formação de preço de venda. No âmbito acadêmico espera-se que este estudo oportunize novas pesquisas e abordagens sobre o tema estudado e também que possa servir de base para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEORICO

O referencial teórico a seguir trata de uma contextualização e revisão bibliográfica sendo abordado inicialmente sobre a contabilidade de custos e seus mais variados tipos e modelos de levantamento de custos. Posteriormente apresenta-se aspectos sobre análise, formação e premissas de formação de preço de venda e pôr fim a relação existente entre esses assuntos. O aprofundamento nos temas acima citados, serve de base para análise dos dados e as conclusões acerca do proposto nos objetivos do presente trabalho.

2.1 CONTABILIDADE DE CUSTOS

A contabilidade de custos surgiu no século XVIII na Revolução Industrial, a partir da contabilidade geral. Surgiu através de uma necessidade de se ter um controle maior sobre os valores a serem atribuídos aos estoques de uma indústria e, pela necessidade de tomar decisões sobre quanto, quando e como produzi-los (MARTINS, 2010).

Segundo Martins (2010, p.19):

Para a apuração de resultado de cada período, bem como o levantamento do Balanço em seu final, bastava o levantamento dos estoques em termos físicos, já que sua medida em valores monetários era extremamente simples: o contador verificava o montante pago por item estocado, e dessa maneira valorava as mercadorias. Fazendo o cálculo basicamente por diferença, computando o quanto possuía de estoques iniciais, adicionando as compras do período e comparando com o que ainda restava, apurava o valor de aquisição das mercadorias vendidas.

Com o constante crescimento do mercado e da cada vez mais acirrada concorrência, a apuração e gestão dos custos produtivos de uma empresa está totalmente ligada com a divulgação final da sua lucratividade (MARTINS, 2010).

Segundo Souza, Lisboa e Rocha (2003, p. 41), a Contabilidade de Custos mostra-se “[...] de total importância nas organizações para a redução de custo na produção e maior produtividade. Com o passar dos anos o sistema de custos vem se tornando cada vez mais importante como uma ferramenta de tomada de decisão nas empresas”.

Nessa linha de pensamento, os seres humanos tomam decisões somente quando supridos de informações. Nas empresas não ocorre de maneira diferente, as

atividades em sua totalidade, sejam elas operacionais ou gerenciais, são apoiadas em informações que necessitam de preparação e formatação adequada para sua utilização (SILVA JR, 2000).

O mesmo autor ainda reforça que para certificar a tomada de decisões, é preciso que a informação possua qualidade, a qual depende dos seguintes fatores: confiabilidade; prazo (estar pronta a tempo de subsidiar a tomada de decisões); relevância; possibilidade de comparabilidade (realidade x estimado); e nível de detalhe (SILVA JR, 2000). Esse processo tem-se consolidado em gestões estratégicas pelas adaptações necessárias as exigências de competitividade e dinâmica que o mercado proporciona aos gestores.

Para Padoveze (2010, p. 9), “a contabilidade de custos é um dos segmentos da ciência contábil que mais têm evoluções teóricas ao longo dos últimos anos. É um dos melhores e mais utilizados instrumentos para a gestão empresarial”

Para Leone (2012, p. 12) a

Contabilidade de custos é uma operação que se equipara com um centro processador de informações, onde os dados são recepcionados, guardados de maneira organizada, analisados e interpretados, fazendo com que se transmita informações de custos para diversos níveis gerenciais.

Ainda para Oliveira (2008, p. 30), “uma das funções da contabilidade de custos, é fornecer opções e dados confiáveis para a escolha da melhor estratégia, isto é, para a tomada de decisões”. Assim, diante da geração de inúmeras informações ao gestor, surge a necessidade de se fazer uma gestão adequadas dessas, sendo que diante de tal contexto surge a Gestão Estratégica de Custos (LEONE, 2012).

Para Bruni e Famá, (2004, p. 115):

Está entre as funções básicas da contabilidade de custos, considerarem três razões primárias:

- a) determinação do lucro: empregando dados originários dos registros convencionais contábeis, ou processando-os de maneira diferente, tornando-os mais úteis à administração;
- b) controle das operações: e demais recursos produtivos, como os estoques, com a manutenção de padrões e orçamentos, comparações entre previsto e realizado;
- c) tomada de decisões: o que envolve produção (o que, quanto, como e quando fabricar), formações de preços, escolha entre fabricação própria ou terceirizada.

Todavia, para trabalhar custos é importante o conhecimento de alguns conceitos, os quais estão expostos nos próximos tópicos.

2.1.1 Custos diretos e indiretos

No que tange aos custos, eles se classificam em: diretos e indiretos. A partir disso, Souza e Clemente (2011, p. 51) explanam que “os custos possuem derivação do pensamento taylorista, no qual praticamente tudo pode ser mensurado e controlado”.

Partindo desse pressuposto, os custos diretos podem ser constatados ao que se destina ao produto final e acabado. Já os custos indiretos são relacionados a uma proporcionalidade e necessitam de rateios ou divisões. Para Leone (2012, p. 58) “essa diferenciação entre custos diretos e indiretos é necessária para o cálculo mais realístico do custo de qualquer objeto, para a verificação da rentabilidade e da eficiência das várias atividades da empresa”.

2.1.1.1 Custos Diretos

Custos diretos são aqueles que devem ser identificados diretamente em cada unidade vendida. Dando exemplo dos custos relativos à aquisição da mercadoria ou relativos ao emprego de material direto no processamento industrial dos bens (BEULKE, 2012).

Rocha e Martins (2015, p. 49) dizem que “quando se consegue identificar, mensurar e calcular o custo em relação à produção, de maneira clara, direta, precisa, objetiva e economicamente viável, este custo é direto”.

Em resumo, os custos diretos são os que podem ser fisicamente identificados para um segmento particular. Como exemplo, o material e a mão de obra envolvidos em sua manufatura, sempre serão denominados custos diretos, pois estão estritamente ligados ao produto final (PADOVEZE, 2010).

Rocha e Martins (2015, p. 49) dão exemplos “sabe-se quanta matéria prima é gasta e que está diretamente relacionada ao produto, logo é um custo direto; da

mesma forma a mão de obra direta, que como o próprio nome diz, é diretamente usada na produção do produto, logo, será um custo direto”.

2.1.1.2 Custos Indiretos

Os custos indiretos, não podem ser alocados de forma clara e objetiva, devem ser atribuídos através de alguns critérios como rateio, alocação ou apropriação (PADOVEZE, 2010).

Para Martins (2010, p. 87):

[...] os custos indiretos vêm crescendo cada vez mais em face dos custos diretos e traz como exemplo, a mão de obra direta, que ao longo dos anos, vem decrescendo. Em compensação os custos indiretos, tem crescido decorrente do aumento da mecanização e de toda tecnologia envolvida nos processos atuais, fazendo com que custos como energia, manutenção, depreciação, entre outros acabem tendo um aumento considerável.

Classificam-se como custos indiretos todos os custos que são alocados ao produto por meio de estimativas e aproximações. Sendo estes custos alocados por meio de rateio, sua precisão da mensuração é inferior ao dos custos diretos. Exemplificando, o salário de um supervisor da produção é um custo indireto, pois ele é necessário para a produção do produto, porém, será preciso empregar parâmetros para fazer esta apropriação (ROCHA; MARTINS, 2015).

2.1.2 Custos fixos e variáveis

Os custos podem ser classificados ainda como fixos ou variáveis. Os custos variáveis sempre serão medidos em consequência do volume produzido, e o custo fixo, exemplo mão de obra para fabricação dos produtos, não irá mudar se a empresa produzir metade de sua capacidade produtiva ou então a sua capacidade total (SOUZA; CLEMENTE, 2011).

Para Padoveze (2010, p. 272):

Um custo é variável se ele acompanha a proporção da atividade com que é relacionado. Um custo direto é aquele que se pode medir em relação a essa atividade ou produto. Assim, mão de obra direta, quando contratada para determinar volume de produção, é fixa em relação àquele volume, mas direta em relação ao produto, uma vez que podemos medir os esforços feitos para cada unidade de produto.

Por isso a importância de entender a diferença que existe entre custo fixo e custo variável.

2.1.2.1 Custos Fixos

Custos fixos são todos os custos que oneram a empresa independentemente do volume produzido. Esses custos são necessários para manter o nível de atividade da empresa (SOUZA; CLEMENTE, 2011).

Segundo Teixeira e Zambon (2016, p. 42) os custos fixos,

são aqueles cujo montante independe do volume de atividade dentro de determinado período e não varia em função do aumento do volume de produção. Os custos fixos não são eternamente do mesmo valor, uma vez que há mudança em função da variação dos preços, de expansão da empresa ou de mudança de tecnologia.

O fato de determinado custo ser fixo, não quer dizer que serão sempre os mesmos valores, eles ainda podem variar seus valores, mas sem relação direta com o volume de produção. Exemplos de custos que geralmente são fixos: telefone, aluguel, depreciação, seguro, salários que não sejam da produção, entre outros (ROCHA; MARTINS, 2015).

2.1.2.2 Custos Variáveis

Todos os custos que variam proporcionalmente com relação ao volume produzido podem ser classificados como variáveis. Incluindo nesta categoria, os materiais diretos, materiais auxiliares e insumos do processo produtivo (SOUZA; CLEMENTE, 2011).

Para Teixeira e Zambon (2016, p. 43),

Os custos variáveis são aqueles cujo montante acompanha o volume de atividade dentro de certo período. Em outras palavras, quanto maior for a quantidade produzida, maior serão os custos variáveis. Além disso, os custos variáveis têm relação direta com alguns custos diretos de fabricação.

A variabilidade dos custos refere-se a sua dimensão física, quantitativa, e que a variação em termos monetários é consequência. Ou seja, não necessariamente a variação monetária é afetada pela variação de consumo (ROCHA; MARTINS, 2015).

Para Bruni e Famá (2004, p. 207), “uma das formas empregadas para facilitar o processo de tomada de decisões empregando dados de custos consiste na não-realização de rateios dos custos indiretos”.

2.1.3 Despesas

O conceito de despesa tem uma diferenciação da de custo. Uma forma bem simples da diferença entre custo e despesa, é que o custo é o gasto para se colocar o produto na prateleira, despesa é o gasto para se levar o produto até o cliente final (MORANTE; JORGE, 2009).

Martins (2010, p. 25) define a despesa como “bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas”. Já Padoveze (2007, p. 12) coloca que “as despesas são aqueles gastos ligados às áreas administrativas e comerciais”. Do ponto de vista de Souza e Clemente (2011, p. 20) “as despesas ainda podem ser classificadas como fixas, a exemplo de salários e encargos, ou variáveis, como a comissão sobre as vendas”.

Pode-se evidenciar que uma correta identificação e gestão dos custos e das despesas dentro de uma organização são de suma importância para a análise da margem de contribuição de cada produto.

2.2 MÉTODOS DE CUSTEIO

Para fazer frente ao mercado cada vez mais competitivo, algumas perspectivas passaram a ser fundamentais para que uma empresa tenha solidez e se desenvolva ao longo dos anos de sua existência. Sob esse aspecto de necessidade de adequação e mudanças contínuas, surgiram alguns estudos direcionados as melhorias das técnicas de gerenciamento que envolve a produção, formação de custos e formação de preço de venda. Entre eles se destacam, como: custeio por absorção, variável ou direto, Activity Based Costing (ABC), teoria das restrições e Reichskuretorium fur Wirtschaftlichkeit (RKW). Essas teorias possuem objetivo de apoiar as empresas em relação à gestão estratégica dos custos (OLIVEIRA, 2008.).

O estudo e a prática dos diferentes métodos de custeio referem-se às várias alternativas possíveis de decisão sobre quais elementos de custos devem ou não ser computados na mensuração do custo dos produtos individuais, considerando-se a natureza e o comportamento daqueles elementos em relação às oscilações do volume de produção, ou seja, custos fixos ou variáveis (ROCHA; MARTINS, 2015).

Para Leone (2012, p. 8):

Os métodos de apropriação de custos são o conjunto coordenado de órgãos, pessoas, procedimentos, critérios de avaliação e de apropriação, conceitos, princípios, objetivos, fluxos e relatórios, que vai coletar os dados de diversas fontes e transformá-los em informações.

Desta forma, cada empresa deve utilizar o método de custeio que mais se adequar a sua área de atuação, dependendo assim da necessidade de informação ou que gerem melhores informações ao gestor (MARTINS, 2010).

Neste capítulo será priorizado o método do custeio variável, que foi o escolhido para mensurar os custos e identificar a precificação das pizzas, porém os outros tipos de custeio também serão apresentados para efeito de comparação.

2.2.1 Custeio por absorção

O Custeio por Absorção é um método em que é possível apropriar aos produtos, todos os custos realizados para a sua fabricação. Assim, todos os gastos relativos ao esforço de produção são distribuídos para todos os produtos ou serviços feitos, ou seja, os custos diretos e indiretos (MARTINS, 2010).

A metodologia aplicada ao custeio por absorção segue algumas operações básicas, quais sejam: (a) a separação entre custos e despesas (as despesas não podem ser alocadas ao produto); (b) a apropriação dos custos diretos a partir dos custos diretamente associados aos produtos; (c) a apropriação dos custos indiretos; (d) o rateio dos custos indiretos. (MARTINS, 2010).

Não obstante, o custeio por absorção é o método que a legislação fiscal brasileira utilizada, pois avalia de forma adequada os estoques, e por ser o método que mais se eleva a margem de lucros obtida, o que, conseqüentemente, aumenta o volume de imposto recolhido (MARTINS, 2010).

Esse método é derivado do sistema RKW (Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit). É um método tradicional pois considera todos os custos de produção, fazendo com o produto acabado absorve todos os custos de produção, permanecendo como ativos até serem comercializados (SCHULTZ, 2019).

O método possui falhas, isso pois, a atribuição de gastos fixos implica a utilização de rateios. Por mais claros que os critérios sejam, eles irão ofuscar o resultado apurado do produto, dificultando as decisões gerenciais, como, por exemplo, a determinação do preço de venda com base no custo de produção (PASSARELI, 2007).

2.2.2 Custeio ABC

O Custeio Baseado em Atividades, conhecido como ABC (Activity-Based Costing), é uma metodologia norte americana que surgiu em meados de 1980 sob a responsabilidade de Derlin, Cooper e Kaplan. Um sistema de informações deverá conter informações minuciosas quanto às atividades relacionadas com o produto, serviços e clientes (KAPLAN; COOPER, 1998).

O ABC é um método conhecido por alocar primeiramente os custos para as atividades e posteriormente, aos produtos, baseando-se no uso das atividades para cada produto. Martins (2010, p. 288) cita que:

[...] o método é apoiado no planejamento, na execução e na mensuração do custo das atividades para assim, trazer vantagens competitivas e caracteriza decisões estratégicas como:

- Alteração no mix de produtos;
- Alterações no processo de formação de preços;
- Alteração nos processos;
- Redesenho de produtos;
- Eliminação ou redução de custos de atividades que não agregam valor;
- Eliminação de desperdícios;
- Elaboração de orçamentos com base em atividades, entre outras.

Na mesma linha de pensamento, Padoveze (2007 p. 356) define:

[...] o custeio baseado em atividades com a seguinte fundamentação: produtos consomem atividades, atividades consomem recursos. O custeio ABC é comparado com o de absorção, pois absorve os custos de atividades administrativas e comerciais, através de direcionadores de custos das atividades, o considerando custeio por absorção integral.

O ABC é uma metodologia totalmente voltada para as atividades que a empresa desempenha para efetuar o processo de fabricação de determinado produto. Para Souza e Clemente (2011, p. 228),

O princípio básico do ABC é que os recursos das empresas são consumidos pelas atividades que elas executam para a fabricação de seus produtos. Assim, o controle do consumo dos recursos da empresa implica, necessariamente, controle das atividades por ela executadas. Conhecendo se as atividades que uma empresa executa, o custo dos produtos por ela fabricados será igual ao custo das atividades necessárias à produção.

Assim proporciona ao gestor uma análise fragmentada das diferentes atividades que a empresa será exposta pelo seu processo produtivo, viabilizando a obtenção do produto que mais gera custo em sua produção e conseqüentemente adotando estratégias organizacionais e relativas aos custos que permitam ser mais competitivo frente a seus concorrentes.

Clemente e Souza (2011, p. 227) salientam, “como vantagem do ABC, a visão de processo que se difunde por toda a organização, mostrando a participação dos agentes produtivos na estrutura de custos dos produtos e serviços oferecidos pela empresa”.

Essa metodologia de custeio procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas por rateios arbitrários dos custos indiretos, como ocorre no custeio por absorção, permitindo, assim, uma visão apropriada do custo-benefício de cada atividade e processo (MARETH; ALVES; BORBA, 2009).

Portanto, o sistema ABC foi desenvolvido devido ao entendimento de que os demais sistemas de custeio distorciam a alocação dos custos indiretos aos produtos ou serviços pela arbitrariedade das características individuais de rateio de cada método.

2.2.3 Teoria das restrições

Teoria das restrições ou TOC como também é conhecida, tornou-se referência a partir da década de 80, depois da publicação do livro “A Meta”, sendo que têm dado atenção especial a melhorias e guiado a busca por soluções aos problemas enfrentados pelas empresas no processo de produção. Martins (2010, p.

12) comenta que “no campo da gestão da produção, a aplicação desse método vem mudando a forma de agir e pensar dos profissionais da área”.

A teoria trata especificamente da identificação de restrições (gargalos) dentro dos sistemas produtivos com a principal intenção de melhorar e tornar uma produção ótima, aumentando gradativamente o lucro da empresa estudada. (MARTINS, 2010).

Padoveze (2010, p. 15) conceitua “essa teoria como um método que atribui aos produtos ou serviços somente os custos variáveis”. Já Faria e Costa (2005, p. 33) destaca que “essa teoria busca maximizar os ganhos das empresas, os quais considera estarem limitados por restrições e, sem essas, os ganhos seriam infinitos”. Ainda Faria e Costa (2005, p. 152) ressalta que “a grande diferença entre o método do custeio variável e a TOC é que o último focaliza suas atenções para os materiais diretos, considerando-os como único elemento variável e responsável pelo ganho efetivo da empresa”.

Portanto, é uma teoria que deve ser colocada em prática o quanto antes por todo gestor ou profissional da área produtivo.

2.2.4 Custeio Pleno ou RKW

O método RFW ou então método pleno é um sistema alemão que basicamente trabalha na alocação das despesas e custos de uma empresa. Esse possui, como principal mérito no processo de custeamento, a consideração de todos os gastos, sem exceções. Porém, não pode ser confundido com o custeio por absorção, que inclui somente os custos. O RKW é considerado como antecessor do custeio por absorção devido a sua similaridade (CREPALDI, 2004).

A operacionalização do método de custeio RKW é separada em cinco fases, separação dos custos em itens, divisão da instituição em centros de custos, identificação dos custos com os centros, redistribuição dos custos dos centros indiretos até os diretos, e distribuição dos custos dos centros diretos aos produtos (BORNIA, 2002).

O RKW é um método criticado, possui como característica não dar importância e consideração a elasticidade de procura, não diferencia os custos fixos

das variáveis, também deixa de levar em conta a concorrência e aplica aos custos dos produtos uma percentagem uniforme como previsão de lucros (CREPALDI, 2004).

Na mesma linha de pensamento Padoveze (2010, p. 256), comenta que “o método é pouco utilizado e recomendado atualmente, pois tem por procedimento ratear e alocar aos custos unitários também as despesas financeiras e outros gastos”. Decorrente de algumas críticas, o método é pouco utilizado, já que, redundantemente, a única diferença para o método de absorção é a atribuição aos produtos de todos os custos e despesas da empresa.

2.2.5 Custeio variável ou direto

Custeio variável ou direto, em síntese, compreende os seguintes processos metodológicos: (a) separação dos custos fixos; (b) alocação dos custos variáveis aos seus respectivos produtos; (c) cálculo da margem de contribuição dos produtos; (d) subtração da margem de contribuição total para aferimento da lucratividade da empresa (MARTINS, 2010). Se diversifica dos demais métodos, pois, apropria apenas os custos variáveis ao produto.

Devido a obrigatoriedade da legislação em utilizar o método de custeio por absorção, o custeio variável geralmente é utilizado apenas para fins gerenciais, gerando um embasamento para a tomada de decisões, definição de preços de vendas, opção de compra ou fabricação de determinadas matérias primas, entre outros. O custeio variável traz como vantagem a facilidade no controle gerencial. (CREPALDI, 2004).

Segundo Fontoura (2013, p. 15), “o método de custeio variável aplica diretamente o princípio de que só os custos variáveis devem ser imputados aos produtos. Todos os demais custos indiretos devem ser tratados como despesas de período”.

O Custeio Variável, também conhecido como Custeio Direto, classifica os custos como fixos ou variáveis. Os custos fixos são todos os que ocorrem periodicamente e não são afetados, ou são pouco afetados, pela quantidade

produzida, já custos variáveis são todos os que variam proporcionalmente ao volume produzido (SOUZA; CLEMENTE, 2011).

No custeio variável, só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado, para os estoques só vão, como consequência, custos variáveis. Tem condições de propiciar muito mais rapidamente informações vitais à empresa também o resultado medido dentro do seu critério parece ser mais informativo à administração (MARTINS, 2010).

2.3 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

A formação dos preços de venda representa uma das atividades essenciais da empresa, tendo em vista que uma definição equivocada do preço certamente influência nos negócios da empresa, inclusive na sequência de sua atividade. Todavia, para que a empresa possa realizar uma formação de preço correta, deve-se analisar os custos do produto, o mercado e a concorrência, bem como o lucro que a empresa pretende obter (BRUNI, 2010).

A maneira de chegar à definição do preço deve levar em consideração o seu custo, onde o custo do produto se relaciona com o custo unitário de aquisição da mercadoria, cujo qual está envolvido o seu custo de compra (além de frete, impostos, seguro da mercadoria, considerados fatores inerentes) (WERNKE, 2017).

Além disso, visualizar o valor do produto que o mercado propõe, também é importante para a determinação do preço de venda, precisando ter a noção de quanto o consumidor está disposto a pagar pelo produto. De acordo com Bornia (2010, p. 59), “a empresa deve estar atenta quanto à formação do preço de venda, levando a um acréscimo nos custos que resultará em um aumento no preço de venda, tendo como consequência outra redução nas vendas, e assim por diante”.

Segundo Beulke e Bertó (2012, p. 67) “a formação do preço de venda dos produtos envolve diversos fatores, destacando-se: a estrutura de custos; a demanda; o governo; a concorrência; entre outros”. Assim, são duas análises a serem feitas com relação a formação de preço de venda: a primeira refere-se ao fato que o preço de venda é definido pelo mercado ou a empresa adequa seus custos e

processos ou fica fora do mercado; a segunda refere-se à correta exploração e filosofia de custos adotada pela empresa, devendo apropriar os custos da forma mais justa possível (SANTOS, 2007).

2.3.1 Métodos de Precificação

Para realizar o método de precificação o empresário deve analisar vários fatores. Segundo Martins (2010, p. 218),

Para administrar preços de venda, sem dúvida é necessário conhecer o custo do produto; porém essa informação, por si só, embora seja necessária, não é suficiente. Além do custo, é preciso saber o grau de elasticidade da demanda, os preços de produtos de concorrentes, os preços de produtos substitutos, a estratégia de marketing da empresa, etc.

Desta forma, para elaborar uma formação de preços correta não basta analisar somente um dos fatores e sim todas as suas possíveis variáveis, chegando assim a um preço que possa satisfazer tanto o cliente quanto a empresa. Dentre os métodos de precificação que são possíveis realizar, pode-se destacar os listados abaixo:

2.3.1.1 Precificação por mark-ups

A palavra Mark-up é um método utilizado para fazer precificação de determinado bem ou serviço. Neste método se usa um índice formado com base nos gastos fixos e variáveis, lucro desejado e impostos. Este índice permite a obtenção da precificação (BRUNI; FAMA, 2004, p. 340).

Para Santos (2008, p. 11) o Mark-up usado para “[...] embutir uma margem de lucro sobre os custos não é a melhor técnica a ser utilizada”, segundo o autor “a maneira ideal para formar os lucros embutidos nos preços é a partir das demonstrações projetadas, com base no plano anual de lucros”.

De acordo com Crepaldi (2009, p. 325) a fixação do Mark-up é definida pelo “valor acrescentado ao custo de um produto para determinar o preço de venda final”.

2.3.1.2 Precificação com base nos custos

A formação de preços com base nos custos pode ser feita através da utilização de *mark-ups* e de alguns métodos de custeios, como custeio variável, custeio padrão, custeio por absorção, etc. A precificação representa uma das mais importantes e nobres atividades empresariais. A definição equivocada do preço pode arruinar um negócio. Embora discussões e dúvidas permaneçam sobre o fato de ser arte ou ciência, existe a certeza de que, sob a forma ótica da empresa, o preço deve ser superior aos custos plenos incorridos, aí incluindo os tributos (BRUNI, 2010).

2.3.1.3 Precificação com base no mercado consumidor

Segundo Dias (2003, p. 15) “o mercado, de uma forma geral, tem grande influência sobre as atitudes e preferências dos consumidores. O fator econômico, em qualquer país altera a disposição de comprar dos consumidores”.

Por meio do método de precificação com base no mercado consumidor as empresas empregam a percepção que os consumidores têm o valor do produto, e não os custos. Pode-se tomar como exemplo um consumidor que pode aceitar pagar o preço de \$ 2,00 por uma cerveja lata em um bar, e o preço de \$ 6,50 pelo mesmo produto em um restaurante de luxo (BRUNI, 2010).

Um segmento de mercado é formado por um grande grupo de compradores que possuem a mesma preferência, e segundo estes, existem três tipos de preferência: preferências homogêneas, difusas e conglomeradas (KLOTTER; KELLER, 2012).

As preferências homogêneas é onde todos os consumidores têm praticamente as mesmas preferências, as preferências difusas – Os consumidores estão dentro de um segmento de mercado, mas estes possuem preferências diferentes. E as preferências conglomeradas – Existe um conjunto de preferencias distintas pelos consumidores (KLOTTER; KELLER, 2012).

Além disso a marca também é considerada um modelo de precificação com base no mercado consumidor, em que segundo Schultz e Barnes (2001, p. 45):

"do ponto de vista de cliente ou consumidor, a marca é um conjunto de muitas formas, funções e contextos que lhe dão no mercado. Logo, se a

marca é uma fusão de todos os elementos indicados, o mesmo autor conclui que a comunicação da marca, certamente deve ser gerida de maneira integrada, e a partir da perspectiva do cliente”.

Todas essas tendências do consumidor acabam sendo descobertas ao visualizar não só as características racionais dos consumidores, mas ao buscar perceber os aspectos sociais e psicológicos dos consumidores. A cultura é o principal determinante do comportamento e dos desejos de uma pessoa (KLOTTER; KELLER, 2012). À medida que o indivíduo cresce absorve certos valores, percepções, preferências e comportamentos de suas famílias e do ambiente externo.

Os consumidores buscam uma base de decisão para conseguir justificar sua aquisição dos produtos. Desta forma, a marca surge de forma a conseguir dar uma base de decisão para o consumidor conseguir justificar a compra (SCHIFFMAN, 2000).

2.3.1.4 Precificação com base nos concorrentes

Para realizar a precificação por este método é analisado o preço praticado pela concorrência com empresas do mesmo segmento. Segundo Santos (2007, p 122) “alguns métodos utilizados consistem em precificação de imitação e de preços promocionais”.

Segundo Santos (2007, p. 124), “por meio do método de imitação de preços a empresa copia o preço praticado pelos concorrentes. Isso pode ocorrer em razão do gestor não saber como formar preços a serem praticados”.

Pelo método de preços promocionais, as empresas fazem ofertas de algumas mercadorias, com o intuito de atrair o maior número de consumidores, assim os mesmos além de comprarem produtos que estão em oferta também acabam levando outros produtos que estão com preços normais. Esse método é muito utilizado em supermercados (SANTOS, 2007).

2.4 ANÁLISE DE MERCADO

A característica do consumidor é dependente do ambiente interno e externo, do convívio com outros indivíduos na sociedade, e isto acaba por influenciar seu poder de compra. Neste sentido, em se tratando de compras, o consumidor é diretamente influenciado pelo ambiente cultural, social, por pessoas e também questões psicológicas (KOTLER, 2012).

Para identificar o mercado em que uma empresa pretende atuar, é preciso desenvolver estratégias que concentrem comportamentos de compra e características semelhantes ao do seu público alvo. Desta maneira, é possível direcionar seu foco para atender a parte que realmente interessa. Este estudo é o processo que subdivide um mercado em grupos de compradores potenciais com necessidades, percepções de valores, desejos ou comportamento de compras semelhantes. (CHURCHILL, 2010).

Segundo Lovelock (2005, p. 105) “as organizações têm utilizado estratégias de posicionamento com a finalidade de diferenciar seus serviços dos serviços dos demais concorrentes bem como para conseguir demonstrar sua posição desejada frente ao mercado”.

Desta forma, a análise do mercado mede o alcance das estratégias utilizadas pela organização, podendo ser realizada através da matriz swot, onde a empresa conhece os concorrentes e verifica acerca das oportunidades bem como os riscos que envolvem o processo, impactando diretamente no negócio.

2.4.1 Concorrentes

A avaliação da competitividade da organização é o primeiro ponto de concentração no seu direcionamento estratégico. Deste modo considera como competitividade, o resultado de uma disputa da instituição em confronto com seus concorrentes na busca da preferência do seu público alvo ou do seu mercado. Portanto, tornar-se necessário à análise do ambiente interno e externo para implementação dos pontos que podem favorecer ou prejudicar a empresa (COSTA, 2004).

Concorrentes atuais e potenciais desempenham influencia na lucratividade e na participação de mercado. A análise da concorrência precede e serve de base para a formulação de estratégias competitivas de marketing (DIAS, 2003).

Para Mcdonald e Wilson (2013, p. 193),

um bom ponto de partida é considerar quais das quatro tarefas seguintes, a comunicação precisa cumprir. São elas: Diferenciar: posicionar a empresa, o produto ou a marca de modo que seja percebida de maneira diferente dos seus concorrentes; Reforçar: lembrar ou reassegurar os clientes sobre uma marca; Informar: conscientizar os clientes sobre a existência ou atributos de uma marca; Persuadir: encorajar os clientes a se comportarem de modo particular.

Conforme cita Kotler (2012, p. 466) “cada concorrente tem um conjunto de objetivos”. A empresa precisa conhecer a importância relativa que cada um deles dá a lucratividade atual, ao crescimento da participação de mercado, ao fluxo de caixa, à liderança tecnológica, à liderança em serviços e outros objetivos.

Assim, o planejamento de forma sistemática visa reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocam o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa (OLIVEIRA, 2008).

2.4.2 Matriz SWOT

A análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo trabalhoso de produzir, porém a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, pois os cenários onde a empresa atua estão sempre em constantes alterações (MARTINS, 2010).

Conforme Neto (2011, p. 17):

A Análise S.W.O.T. também denominada análise F.O.F.A. em português, é uma ferramenta estrutural da administração, utilizada na análise do ambiente interno e externo, com a finalidade de formulação de estratégias da empresa. Nesta análise identificamos as Forças e Fraquezas da empresa, extrapolando então Oportunidades e Ameaças internas para a mesma.

Segundo Dornelas (2020, p.131), “a análise do ambiente de negócios mostra como o mercado se apresenta para a empresa. É preciso conhecer os pontos fortes e fracos, para definir as oportunidades de negócios mais atrativas e analisar quais

os riscos está mais suscetível.” É muito importante fazer uma análise de mercado bem realista para depois definir objetivos e metas, e a estratégia de negócio.

A aplicação se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). As forças e fraquezas são avaliadas pela observação da situação atual da organização, em geral avaliadas, a fatores internos. Os pontos fracos pela construção em uma organização, em seus recursos humanos incluem os recursos por experiência, capacidade, conhecimentos e habilidades, já os recursos organizacionais são sistemas e processos da empresa como estratégias, estrutura, cultura e outros, e os recursos físicos, que são as instalações, equipamentos, tecnologia, canais e outros (NETO, 2011).

Segundo Neto (2011, p. 18), “Diante do conhecimento dos pontos fortes ou fracos, e das oportunidades e ameaças a organização, esta pode adotar estratégias que visem buscar sua sobrevivência, manutenção ou seu desenvolvimento”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Posteriormente à explanação do que será estudado e demais informações pertinentes a todo meio na qual há interesse, é imprescindível utilizar-se de métodos para realização de tal pesquisa, coleta e obtenção de dados para o resultado esperado.

Para se alcançar uma maior credibilidade, recomenda-se a classificação das etapas da realização da pesquisa, o que proporcionará uma redução do tempo, pois os meios já estão definidos e a obtenção de resultados torna-se mais segura (GIL, 2017). Fato também evidenciado por Markoni e Lakatos (2010, p. 123), que salientam que “ao definir o rumo da pesquisa, o pesquisador tem maior segurança e economia de tempo a fim de evitar erros, delimitando sua pesquisa conforme seus objetivos”.

Dessa forma, nesse capítulo é apresentada como deu-se a utilização dos métodos que foram empregados na execução do estudo. Será apresentada qual a classificação da pesquisa, as unidades de análise e sujeitos de pesquisa, as técnicas utilizadas para coleta dos dados e análise e interpretação dos dados obtidos.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Pertinente a grande possibilidade existente de objetivos, no que tange a pesquisa, é necessário classificá-las (GIL, 2017). Logo, a classificação da pesquisa é definida como pesquisa descritiva e explicativa.

Considera-se como uma pesquisa descritiva, pois busca seguir todo o processo de análise dos dados sem a interferência ou manipulação do pesquisador (ANDRADE, 2017). E ainda esmiuçando uma realidade. Para Gonsalves (2007, p. 67) a “pesquisa descritiva objetiva descrever as características de um objeto de estudo”, assim como, busca expor as características de uma população em específico, ou então uma relação entre as variáveis examinadas (GIL, 2017).

Se classifica como explicativa pois depende da descritivas, esse tipo de pesquisa pode ser situado como uma das instâncias mais aprofundadas do

conhecimento científico, pois se propõem a fornecer explicações fundamentadas para determinados fenômenos (GIL, 2017).

O presente estudo possui uma abordagem qualitativa, pois pretende compreender a empresa estudada para o desenvolvimento de uma proposta de melhorias em sua gestão de custos e formação de preço de venda coerente com sua realidade e cultura estratégica. Gonsalves (2007, p. 69) fundamenta que a pesquisa qualitativa tem um foco para a “compreensão, com a interpretação do fenômeno, considerando o significado que os outros dão às suas práticas, o que impõe ao pesquisador uma abordagem hermenêutica”.

A pesquisa qualitativa não volta sua atenção para representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Quanto ao procedimento o estudo se classifica como pesquisa documental e estudo de campo. No que diz respeito a pesquisa documental, a mesma possui a simetria de uma pesquisa bibliográfica, porém a segunda, possui uma particularidade em “que o material é proveniente de forma interna da empresa” (GIL, 2017, p. 32). Por sua vez, Marconi e Lakatos (2010, p. 163) explicam que “a forma de coleta de dados numa pesquisa documental é feita em documentos, sejam escritos ou não”. O estudo de caso por sua vez é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados (YIN, 2001),

Para tanto, quanto aos meios, realizou-se um levantamento bibliográfico e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica tem por objetivo confrontar informações coletados em artigos, livros, revistas e outros, com o objetivo final de se ter uma visão mais amplificada sobre o tema explorado (GONSALVES, 2007). Já Marconi e Lakatos (2010, p. 166) acreditam que “a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo”.

Por sua vez, o estudo de caso possibilita ao pesquisador uma análise mais aprofundada sobre o assunto ou o caso peculiar de uma empresa ou população. Gil (2017, p. 37) explica que o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo

de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

A unidade de análise foi a empresa Super Pizza Delivery, que está enquadrada dentro da natureza jurídica como uma Limitada (LTDA) e atua em Chapecó-SC no ramo alimentício, especificamente delivery de pizza, desde setembro de 2018.

A escolha da empresa se deu pela acessibilidade aos dados, proximidade do pesquisador com um dos sócios da empresa, o qual se mostrou receptivo e interessado em elaborar tal estudo.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Na linha de procedimentos técnicos cabe destacar que a partir de artigos e demais pesquisas existentes é possível obter informações pertinentes de fontes secundárias que servirão como base para o desenvolvimento do estudo. Por sua vez, a coleta documental dar-se durante a realização do estudo de caso, na qual foram disponibilizadas para estudo informações diretamente da empresa pesquisada. Assim, a pesquisa será realizada por meio da coleta documental, abrangendo documentos, planilhas e informações gerenciais e contábeis disponibilizadas pela empresa.

No que diz respeito a pesquisa documental, a mesma possui a simetria de uma pesquisa bibliográfica, porém a segunda, possui uma particularidade que segundo Gil (2017, p. 134) “refere-se ao material, que é proveniente de forma interna da empresa”. Já Marconi e Lakatos (2010, p. 161) explicam que “a forma de coleta de dados numa pesquisa documental é feita em documentos, sejam escritos ou não”.

A pesquisa bibliográfica é extremamente importante pois gera uma sustentação as propostas estabelecidas através das delimitações do problema de pesquisa. Essa fase é significativa, pois coloca o pesquisador em contato direto com

o que já foi escrito e registrado sobre determinado assunto (LAKATOS; MARCONI, 2010).

A elaboração da revisão foi fundamentada em fontes confiáveis, podendo ser artigos, livros, revistas, publicações acadêmicas, teses, dissertações, etc. Esse processo, permite que o trabalho possua um delineamento mais concreto, correlacionando as ideias e críticas dos autores sobre o tema.

Ademais obteve-se informações por meio dos sócios através de entrevista semiestruturada, e visitas a empresa onde foram possíveis observar a forma de trabalho. De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 178):

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. Fazendo com que o entrevistado consiga expor uma amplitude de detalhes e o entrevistador tenha a possibilidade de fazer perguntas além das que estão presentes no roteiro, dirigindo a entrevista para a linha em que deseja.

A entrevista com perguntas abertas é peculiar e com questões e sequência predeterminadas, mas com ampla liberdade para responder (GIL, 2010). A escolha da entrevista como técnica de coleta de dados foi relevante para que sejam respondidas as questões presentes neste trabalho que são as seguintes:

Quadro 1 - Entrevista semiestruturada

- 1) Qual seu faturamento mensal e anual?
- 2) Quais são seus custos fixos? E variáveis?
- 3) Quantos sabores de pizza vocês possuem?
- 4) Quais os tamanhos das pizzas?
- 5) Qual a margem de lucro desejada?
- 6) Qual regime de tributação a empresa está enquadrada?
- 7) Quantos funcionários possui?
- 8) Qual o custo com matéria prima?
- 9) Quais os horários de atendimentos da empresa?
- 10) O imóvel onde realiza a atividade é alugado ou próprio?
- 11) Possui despesas com dedetização? Com qual frequência são realizadas?
- 12) Conhece seus concorrentes e o preço praticado por eles?
- 13) Como é realizado o marketing da empresa?

- 14) Quais os pontos fortes e os pontos fracos da empresa?
- 15) Quais as oportunidades e ameaças que você como gestor visualiza?
- 16) Quais os preços praticados pela Super Pizza atualmente?
- 17) Qual a margem líquida esperada?

Fonte: Elaborado pelo autor

Ademais, cabe salientar que as informações foram coletadas no período de 11 a 27 de agosto de 2021. As entrevistas realizadas aos gestores da empresa não tinha tempo de duração pré-estabelecido, sendo que a sua duração variou de acordo o andamento da entrevista. Para facilitar análise do conteúdo das entrevistas e maior precisão na coleta de dados, estas foram e transcritas para posterior leitura e análise. No caso de falta de informação durante a realização do modelo de precificação e análises, fez-se um segundo contato com os gestores a fim de sanar dúvidas pontuais, antes não esclarecidas.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados permite uma relação com a fundamentação teórica explanada ao longo do estudo e com os dados coletados, gerando maior confiabilidade para que as estratégias propostas sejam coerentes com a realidade de determinada organização. Gil (2017, p. 113) expõe que “o processo de análise envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos”, sendo fundamental defini-los para se ter um padrão.

Decorrente da pesquisa possuir um caráter qualitativo, e a forma com que foi coletado os dados, há um acúmulo de uma grande quantidade de dados que precisam de alguma forma ser transformada em informações.

Para análise e interpretação dos dados utilizou-se os dados disponibilizadas pelo gestor, realizando estimativas no caso das vendas e o método do custeio variável para tratamento dos custos. Todavia, devido às limitações no controle das informações gerenciais internas pela empresa, no momento do desenvolvimento deste estudo não se pode efetuar cálculos precisos do preço de venda do produto que deve ser praticado, mas apenas estruturar um modelo (planilha e dados

necessários para os cálculos) para que a empresa posteriormente venha a fazer uso, a partir de informações mais precisas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa foi fundada no ano de 2018 iniciando suas atividades no mês de maio, e tendo como denominação social o nome de Super Pizza. Surgiu devido demanda existente na cidade de Chapecó – SC combinada com o espírito empreendedor do sócio proprietário. Atualmente a empresa conta com 3 filiais que estão localizadas em cidades vizinhas no estado de Santa Catarina e Paraná e com mais de 3 anos de mercado.

A empresa, Super Pizza é de natureza jurídica limitada e atua no ramo alimentício, especificamente delivery de pizza, o qual possui um atendimento que abrange a cidade como um todo. O ambiente é amplo e sofisticado, o que permite o recebimento de clientes para retirada das pizzas todos os dias das 18h às 23h. A empresa hoje está enquadrada no regime tributário do Simples Nacional.

A visão da empresa é “Ganhar espaço no mercado e reconhecimento pela padronização, cumprimento da missão e geração de oportunidades para empresa e colaboradores”. A missão “Servir com honestidade e entusiasmo, gerando ótimas lembranças por meio de pizzas padronizadas, conhecimento do produto e atendimento harmonioso para todos nossos clientes”. Para chegar à realização de sua visão e missão a empresa tem um diferencial, que é exatamente para gerar as lembranças por meio das pizzas.

A Super Pizza trabalha com a temática de heróis, relacionado com o nome do empreendimento, e as entregas são realizadas por pessoas vestidas de super-heróis (Figura 1).

Figura 1 - Super Heróis de Verdade Super Pizza



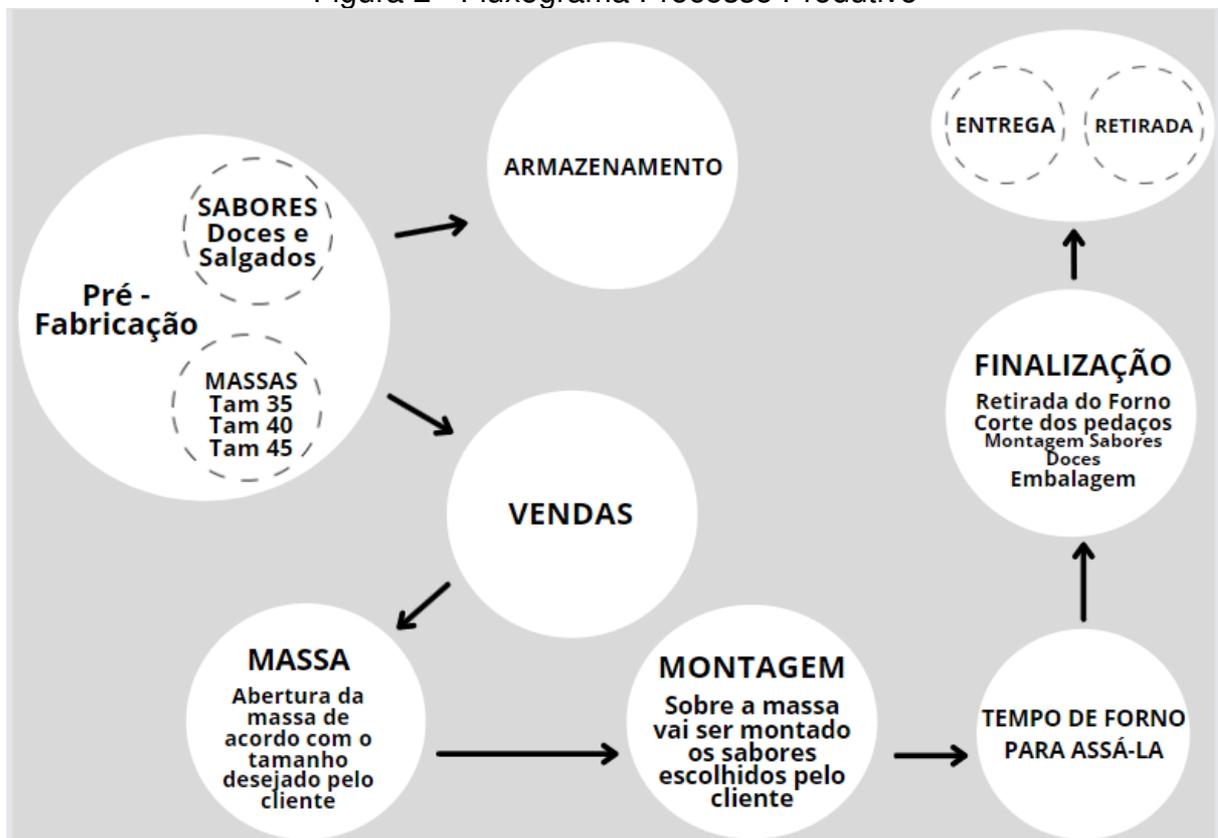
Fonte: Redes Sociais Super Pizza (2021)

Este modelo acima exposto e adquirido pela empresa foi necessário para ganhar espaço no mercado, bem como entregar experiência inesquecível para o consumidor além do produto, a fim de gerar ótimas lembranças por meio de pizzas e atendimento harmonioso para todos os clientes.

4.2 APRESENTAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

A pizzeria apresenta um cardápio dispoendo atualmente de 39 opções de pizzas (sabores doces e salgados), mas, permanece sempre em busca criar e apresentar novas variedades de sabores. Os alimentos são pré-fabricados e fracionados e a sua conservação é feita em câmaras frias ou quentes de acordo com sua utilização no dia. Na Figura 2 é apresentado o fluxograma do processo produtivo.

Figura 2 - Fluxograma Processo Produtivo



Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme pode ser observado na Figura 2, o processo produtivo da pizzaria tem início na pré-fabricação de sabores que necessitam de tal atividade e se estende para a preparação da massa. Esses dois processos são realizados antes mesmo de a pizzaria estar aberta ao público, pois exige um tempo maior de preparação e descanso do alimento. A partir da abertura da pizzaria, o primeiro processo é o recebimento do pedido.

Após a identificação do pedido é iniciada a abertura da massa de acordo com o tamanho solicitado pelo cliente, montagem da pizza, tempo de forno para assá-la e finalização que engloba retirada da pizza do forno, corte dos pedaços, montagem dos sabores doces caso tenha e o processo de embalar. A pizza finalizada pode ser retirada diretamente no balcão ou ser entregue no destino final que o cliente desejar.

4.3 CUSTOS E DESPESAS

Neste item são apresentados os custos do empreendimento. A empresa objeto de estudo possui custos fixos e variáveis para seu funcionamento. Dentre os custos e/ou despesas fixas cita-se a folha de pagamento e aluguel, por exemplo, sendo que todos os valores apresentados neste tópico foram disponibilizados pelo gestor da empresa. Ressalta-se que nesta pesquisa não foi separado os custos e despesas fixas, ambos foram considerados necessários a execução da atividade e direcionados integralmente para o cálculo do preço, conforme orienta-se pelo custeio variável. Por sua vez, os custos/despesas variáveis estes estão atrelados as vendas e foram identificados e alocados diretamente ao produto (unitário).

4.3.1 Mão de obra

O custo de mão de obra é formado pelo salário dos colaboradores e os encargos sobre a folha de pagamento. A mão de obra é classificada como um custo direto pois está diretamente ligado a produção do produto final da empresa e sem esse custo não seria possível manter a operacionalidade do empreendimento, e fixo, pois é um custo que acontece todo mês.

A empresa possui dez funcionários, sendo 2 (dois) pizzaiolos, 2 (dois) forneiros, 2 (dois) abridores de massa, 1 (um) auxiliar de cozinha na área operacional, 2 (dois) atendentes na área administrativa e um gerente.

A jornada de trabalho dos funcionários é regida pela Convenção Coletiva de Trabalho 2020/2022, que abrange a categoria de empregados de restaurantes, bares e similares. O salário normativo da categoria profissional, abrangida por esta convenção, é de R\$ 1.325,00, sendo reajustado a partir de 01/08/2020 mediante a aplicação do percentual de 3%, calculado sobre os salários vigentes em 01 de maio de 2019, corrigidos integralmente nos termos da Convenção Coletiva de Mediador - Extrato Convenção Coletiva de Trabalho (MINISTÉRIO DO TRABALHO E PREVIDÊNCIA, 2021). Desta forma, o piso salarial reajustado utilizado foi de R\$ 1.364,75. Para fins de cálculo, serão considerados 12 meses de setembro a agosto de 2021, o que faz com que as informações geradas se limitam à determinação dos

custos de produção e limitando a utilidade na utilização do planejamento anual e orçamento empresarial. O horário de atendimento ao público é das 18 às 23 horas. Os salários mensais dos funcionários são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Salário

Descrição	Quantidade	Salário Mensal (em R\$)
Pizzaiolo	2	3.864,75
Forneiro	2	2.864,75
Abridor de massa	2	2.964,75
Auxiliar de cozinha	1	1.364,75
Atendente	2	2.729,50
Gerente	1	2.800,00
Total	10	16.588,50

Fonte: Elaborado pelo autor

Sobre o valor dos salários recaem encargos trabalhistas e sociais como previdência social, fundo de garantia e as contribuições sociais (salário educação e sistema S). Os encargos sociais totalizam 36,80%, referente a previdência social (INSS), as contribuições sociais (Sistema S) sobre a folha de pagamento e o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), conforme pode ser observado no quadro abaixo:

Quadro 2 - Encargos Sociais

Previdência Social	20,00%
Fundo de Garantia do Tempo de Serviço	8,00%
Seguro acidentes do trabalho	3,00%
Salário Educação	2,50%
SESI ou SESC	1,50%
SENAI ou SENAC	1,00%
INCRA	0,20%
SEBRAE	0,60%
TOTAL	36,80%

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 2 apresenta-se o cálculo do custo anual de cada função, os custos de mão de obra dos funcionários mensalistas podem ser determinados pela soma dos valores dos salários dos onze meses trabalhados, do mês de férias, do adicional de férias, do décimo terceiro salário e valores referentes aos encargos sociais.

Tabela 2 - Custo total com salários

Descrição	11 meses de salário	Férias	13º Salário	Adicional Férias	Contribuições sobre a Folha	TOTAL
Pizzaiolo	42.512,25	3.864,75	3.864,75	1.288,12	18.962,99	70.492,86
Forneiro	31.512,25	2.864,75	2.864,75	954,82	14.056,34	52.252,91
Abridor de massa	32.612,25	2.964,75	2.964,75	988,15	14.547,00	54.076,90
Auxiliar de cozinha	15.012,25	1.364,75	1.364,75	454,87	6.696,36	24.892,98
Atendente	30.019,00	2.729,50	2.729,50	909,74	13.390,26	49.776,84
Gerente	30.800,00	2.800,00	2.800,00	933,24	13.738,63	51.071,87
Total	182.468,00	16.588,50	16.588,50	5.528,95	81.391,58	302.564,36

Fonte: Elaborado pelo autor

Os valores apresentados (Tabela 2) representam o custo fixo da empresa com a folha de pagamento e as contribuições sociais.

4.3.2 Depreciação

A empresa não possui uma edificação própria, alugando um local para as atividades. Os equipamentos utilizados para fabricação das pizzas bem como os móveis e utensílios fazem parte do imobilizado da empresa. A Receita Federal define um critério de apropriação de custos e despesas para fins tributários em relação a vida útil estimada de um bem e, com base nela, sua taxa anual de depreciação de acordo com a Instrução Normativa SRF Nº 162, de 31 de dezembro de 1998 (RECEITA FEDERAL, 2021). Portanto, para esta pesquisa é levado em consideração esta apropriação, por ser os critérios utilizados tanto para fins contábeis quanto fiscais.

Tabela 3 - Depreciação do Imobilizado

Equipamento	Qtd	Valor Unitário	Valor Total	Taxa de Depre.	Valor Residual	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
Freezer Vertical	2	2.300,00	4.600,00	10%	1.500,00	310,00	25,83
Freezer Horizontal	2	2.500,00	5.000,00	10%	800,00	420,00	35,00
Forno elétrico esteira	1	18.000,00	18.000,00	10%	8.000,00	1.000,00	83,33
Máquina de Bater massa	1	4.000,00	4.000,00	10%	1.800,00	220,00	18,33
Móveis e Utensílios	1	18.400,00	18.400,00	10%	5.000,00	1.340,00	111,67
Total						3.290,00	274,17

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o Código de Pronunciamento Contábeis - CPC 27, o valor residual refere-se ao valor que a entidade estima obter com a venda do ativo imobilizado, depois de realizadas todas as deduções referentes a despesas de venda que são estimadas, caso o ativo já tivesse alcançado a idade e a condição que se espera para o fim de sua vida útil (CPC, 2009). O valor residual foi estimado pelo gestor para cada item. Foram ainda considerados uma vida útil de 10 anos. A partir dos dados evidenciados no quadro acima, pode-se obter o valor de depreciação anual e mensal dos equipamentos utilizados pela empresa.

4.3.3 Outros gastos

Enquanto os custos decorrem de insumos consumidos na produção, as despesas são os gastos necessários para a obtenção de receita. Normalmente são classificadas em três grupos: comerciais, administrativas e financeiras. Este tópico apresenta os custos e despesas fixas, e variáveis que decorrem da atividade da empresa.

Além dos pedidos que podem ser realizados diretamente por telefone ou whatsapp, para realizar as vendas a empresa utiliza um aplicativo e paga uma comissão mensal sobre este faturamento, que representa 6% sobre as vendas realizadas pelo aplicativo, que são praticamente o faturamento total da pizzaria, pois 99% das vendas acontecem pelo aplicativo. Desta forma, para apresentar os valores de comissão mensal utilizou-se o valor médio de 12 meses, que representa o valor anual das comissões realmente realizado pela empresa no período em análise. O faturamento anual no período em análise estimado totaliza o valor de R\$ 1.434.005,23, e o gasto com o aplicativo foi de R\$ 86.010,31, totalizando 5,9979% do valor total da receita.

Sabe-se que 80% das vendas são feitas no cartão de crédito e 20% é realizado no débito e no pix, assim a empresa tem uma taxa de 1,89% sobre as vendas realizadas no cartão de crédito e R\$ 175,00 de manutenções bancárias de suas contas consideradas como custos fixos.

Na Tabela 4 apresenta-se a lista dos custos e despesas fixas representadas por seus valores mensais e anuais, considerando o período em análise.

Tabela 4- Despesas e Custos Fixos

Descrição	Mensal	Anual	Tipo
Telefone	130,00	1.560,00	Despesa
Internet	100,00	1.200,00	Despesa
Manutenção Predial	300,00	3.600,00	Custo
Material Expediente/Limpeza	300,00	3.600,00	Despesa
Água	500,00	6.000,00	Custo
Luz	850,00	10.200,00	Custo
IPTU	60,00	720,00	Despesa
Contabilidade	260,00	3.120,00	Despesa
Sistema de Gestão Empresarial	190,00	2.280,00	Despesa
Marketing	500,00	6.000,00	Despesa
Segurança	100,00	1.200,00	Despesa
Seguro Prédio	120,00	1.440,00	Custo
Aluguel	4.500,00	54.000,00	Custo
Dedetização	150,00	1.800,00	Custo
Custo Taxas Vendas Cartão	1.806,85	21.682,16	Custo
Custos Bancários/Financeiros	175,00	2.100,00	Custo
Gás	1.600,00	19.200,00	Custo
Salários e Encargos	25.213,70	302.564,36	Custo/Despesa
Total	36.855,54	442.266,52	
Despesa/Custos Fixo unitário	11,96		

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando que a empresa tem uma despesa e custo fixo total mensal de R\$ 36.855,54 e tem a expectativa de vender 3.081 unidades de pizzas, se dividir o custo total pela quantidade de pizza vendidas, tem-se um custo fixo unitário de cada pizza, representado pelo valor de R\$ 11,96.

Além das despesas e custos fixos a empresa apresenta despesas variáveis que dependem da quantidade de pizzas vendidas, esse valor é representado pela comissão sobre as vendas do aplicativo, conforme demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5 - Despesas variáveis

Descrição	Mensal	Anual
Comissão sobre Vendas (APP)	7.167,52	86.010,20
CAIXA 35CM	2.033,46	24.401,52
CAIXA 40CM	4.929,60	59.155,20
CAIXA 45CM	2.588,04	31.056,48
Subtotal	16.718,62	200.623,40

Fonte: Elaborado pelo autor

Os custos acima evidenciados (Tabela 5) são representados pelas comissões de vendas do aplicativo, que representa 6% sobre as vendas e embalagens. O custo é direcionado diretamente as pizzas vendidas.

Existem outros custos variáveis que são mensurados a partir da quantidade de pizzas vendidas, como por exemplo, a embalagem. Portanto, os custos variáveis serão alocados de acordo com o produto final, por isso na sequência do trabalho são apresentados os custos de produção das massas e recheios que são as matérias primas/insumos utilizados para produção das pizzas e irão variar de tamanho e sabores não momento da venda de acordo com o pedido do cliente. Assim, nenhum custo variável é utilizado em todos os produtos, mas alguns são utilizados em mais de um produto.

4.4 CUSTO DE PRODUÇÃO DAS MASSAS E RECHEIOS

Para o levantamento dos custos de produção das massas e dos recheios foi realizado primeiramente a observação dos tamanhos das massas que são pré-fabricadas para venda e os sabores de recheios disponibilizados para a montagem da pizza.

4.4.1 Custo de produção das massas

No momento da pré fabricação são utilizados o mesmo detalhamento e a mesma quantidade de ingredientes para fabricação da massa de distintos tamanhos, apresentados na ficha produtiva massa pizza. A variação acontece no tamanho da massa, tendo seu peso por pizza de acordo com o tamanho que será moldado. A Super Pizza possui três tamanhos diferentes, sendo a pizza de 35cm, 40cm e 45cm. A ficha produtiva das massas pode ser observada na Tabela 6.

Tabela 6 - Ficha produtiva massa pizza

INGREDIENTES	QUANTIDADE	VALOR KG	VALOR
FARINHA	5.000 G	R\$ 3,00	R\$ 15,00
SAL	100 G	R\$ 4,20	R\$ 0,42
ÁGUA MINERAL	2.750 L	R\$ 0,99	R\$ 2,72
AÇUCAR	200 G	R\$ 3,00	R\$ 0,60

FERMENTO	25 G	R\$ 25,90	R\$ 0,65
MASSA PIZZA 35CM			
PESO (KG) TOTAL	8.075 G	KG	
PESO POR PIZZA	350 G	VALOR KG	R\$ 2,40
QUANTIDADE	23 UN	QTD PIZZAS	
CUSTO POR PIZZA	R\$ 0,84	TOTAL	R\$ 19,39
MASSA PIZZA 40CM			
PESO (KG) TOTAL	8.075 G	KG	
PESO POR PIZZA	400 G	VALOR KG	R\$ 2,40
QUANTIDADE	20 UN	QTD PIZZAS	
CUSTO POR PIZZA	R\$ 0,96	TOTAL	R\$ 19,39
MASSA PIZZA 45CM			
PESO (KG) TOTAL	8.075 G	KG	
PESO POR PIZZA	450 G	VALOR KG	R\$ 2,40
QUANTIDADE	18 UN	QTD PIZZAS	
CUSTO POR PIZZA	R\$ 1,08	TOTAL	R\$ 19,39

Fonte: Elaborado pelo autor

Na produção da massa de 35cm, é possível fabricar vinte e três pizzas com o peso de 350 gramas cada uma e o custo por pizza será de R\$ 0,84 centavos e é considerada a massa com o tamanho médio (M). Para produção da massa de 40cm, que requer mais quantidade de massa no momento da moldagem é possível fabricar vinte pizzas com o peso de 400 gramas cada unidade e terá como custo por pizza o valor de R\$ 0,96 centavos, essa pizza é denominada como tamanho grande (G).

A massa de 45cm por sua vez é a que possui o tamanho maior sendo a pizza gigante(GG), conforme apresentado no detalhamento de sua ficha produtiva é possível fabricar dezoito pizzas com o peso de 450 gramas cada e o valor do custo unitário por massa de pizza será de R\$ 1,08. Percebe-se que quanto maior o tamanho da pizza, maior será o peso por unidade, já o número de unidades é menor. Com a quantidade de matéria prima apresentado é possível produzir um determinado número de massas de pizza. Todavia, sendo necessário ainda efetuar o cálculo da necessidade de matéria prima para suprir a demanda estipulada nesta pesquisa (3081 unidades/massas e 8.626 unidades de sabores/recheios).

Além disso, com a quantidade de ingredientes colocada na ficha técnica de cada massa foi possível produzir 23 pizzas de 35cm, porém, a demanda (vendas estimadas) é 924 pizzas no mês, então a pizzeria precisa produzir mais 901 massas para chegar à quantidade estimada do mês. A pizza de 40cm é possível produzir 20

unidades, mas a demanda é de 1.541 unidades, então são necessárias ainda a produção de mais 1.521 unidades e conforme a ficha técnica da pizza de 45cm é possível fabricar 18 unidades e a demanda é de 616 unidades então são necessárias ainda a fabricação de 598 pizzas.

Observado todos os ingredientes que compõe o custo de produção da massa foram possíveis chegar aos seus valores unitários sabendo que os valores irão variar de acordo com seu tamanho, sendo que na pizza pequena e média é possível montar até dois sabores diferentes, a pizza grande comporta até três sabores diferentes e a pizza gigante até 4 sabores diferentes, também é possível saber a quantidade necessária de produção mensal de massas, considerando a estimativa de vendas projetada no mês ou ano.

4.4.2 Custo de produção dos recheios

No processo de pré fabricação também são preparados os recheios que são mantidos conservados em ambientes propícios ao seu tipo. Na sequência será apresentado a ficha produtiva de alguns recheios (sabores) que são disponibilizados no cardápio da Super Pizza, sendo que existem 39 opções de sabores. Na tabela 7, 8 e 9 são apresentadas as fichas produtivas de recheios do recheio de frango, strogonofe de frango, strogonofe de carne para demonstração da amostragem e da variação de matéria prima e custos por tipo de recheio. A Tabela 7 evidencia a ficha produtiva do recheio de frango.

Tabela 7 - Ficha produtiva recheio de frango

FRANGO			
Ingredientes	Quantidade	Valor Kg	Valor
Frango	2.000 G	R\$ 10,90	R\$ 21,80
Caldo De Galinha	100 G	R\$ 14,00	R\$ 1,40
Azeite	100 ML	R\$ 5,90	R\$ 0,59
Alho Fresco	100 G	R\$ 2,00	R\$ 0,20
Coloral	30 G	R\$ 10,00	R\$ 0,30
Sal	50 G	R\$ 4,20	R\$ 0,21
Peso (Kg) Total	2.380 G	KG	
Peso Por Pizza	150 G	Valor Kg	R\$ 24,50
Quantidade	16 UN	Qtd Pizzas	
Custo Por Pizza	R\$ 1,54	TOTAL	R\$ 24,50

Fonte: Elaborado pelo autor

Na ficha produtiva do recheio de frango são apresentadas as quantidades detalhadas de cada ingrediente para composição do recheio de frango. Para a produção são utilizados 2.000 gramas de frango, 100 gramas de caldo de galinha, 100 ml de azeite, 100 gramas de alho fresco, 30 gramas de coloral e 50 gramas de sal. Na ficha produtiva são especificados o peso total da produção, peso que será possível utilizar por pizza e a quantidade de unidades que são produzidas considerando este peso, o custo por pizza e a mensuração do valor por KG. No caso do recheio de frango o custo por pizza é de R\$ 1,54 e o custo total nesta ficha produtiva é de R\$ 24,50.

Na Tabela 8 é apresentado a ficha produtiva do recheio de strogonofe de frango, que apresenta composição diferente do sabor apresentado anteriormente.

Tabela 8 - Ficha produtiva recheio de strogonofe de frango

STROGONOFE DE FRANGO			
Ingredientes	Quantidade	Valor Kg	Valor
Frango	2.000 G	R\$ 10,90	R\$ 21,80
Caldo De Galinha	100 G	R\$ 14,00	R\$ 1,40
Azeite	100 MI	R\$ 5,90	R\$ 0,59
Alho Fresco	100 G	R\$ 2,00	R\$ 0,20
Coloral	30 G	R\$ 10,00	R\$ 0,30
Creme De Leite	400 G	R\$ 9,40	R\$ 3,76
Sal	50 G	R\$ 4,20	R\$ 0,21
Peso (Kg) Total	2.780 G	Kg	
Peso Por Pizza	150 G	Valor Kg	R\$ 28,26
Quantidade	19 Un	Qtd Pizzas	
Custo Por Pizza	R\$ 1,52	Total	R\$ 28,26

Fonte: Elaborado pelo autor

Para produção deste recheio são necessários o 2.000 gramas frango, 100 gramas de caldo de galinha, 100 ml azeite, 100 gramas de alho fresco, 30 gramas de coloral, 400 gramas de creme de leite e 50 gramas de sal, totalizando o peso total de 2.780 gramas. O peso por pizza é de 150 gramas, sendo possível fabricar este recheio para 19 unidades, com custo por pizza de R\$ 1,52. Na Tabela 9 é apresentado o recheio de strogonofe de carne.

Tabela 9- Ficha produtiva recheio de strogonofe de carne

Strogonofe De Carne			
Ingredientes	Quantidade	Valor Kg	Valor
Filé De Carne	2.000 G	R\$ 23,90	R\$ 47,80
Caldo De Galinha	100 G	R\$ 14,00	R\$ 1,40
Azeite	100 MI	R\$ 5,90	R\$ 0,59
Alho Fresco	100 G	R\$ 2,00	R\$ 0,20
Coloral	30 G	R\$ 10,00	R\$ 0,30
Creme De Leite	400 G	R\$ 9,40	R\$ 3,76
Sal	50 G	R\$ 4,20	R\$ 0,21
Peso (Kg) Total	2.780 G	Kg	
Peso Por Pizza	150 G	Valor Kg	R\$ 54,26
Quantidade	19 Un	Qtd Pizzas	
Custo Por Pizza	R\$ 2,93	Total	R\$ 54,26

Fonte: Elaborado pelo autor

Na ficha produtiva do recheio de strogonofe de carne (Tabela 9) é possível visualizar a composição do recheio sendo utilizado 2.000 gramas de filé de carne, 100 gramas de caldo de galinha, 100 ml de azeite, 100 gramas de alho fresco, 30 gramas de coloral, 400 gramas de creme de leite e 50 gramas de sal, percebe-se que a composição novamente é alterada e entre os recheios apresentados, esse apresenta um custo maior, sendo o custo por pizza é de R\$ 2,93 e o valor total de R\$ 54,26.

Portanto, cada recheio tem sua ficha produtiva e uma composição de matéria prima e custos diferentes, por isso os valores variam de uma ficha para outra, dentro os 39 sabores que a empresa trabalha e comercializa.

4.4.3 Custo variáveis – matérias primas

O método do custeio variável foi o escolhido para mensurar os custos e identificar a precificação unitária das pizzas, as quais variam proporcionalmente ao volume produzido. Como observado nos tópicos anteriores cada recheio de pizza terá uma composição diferente por isso também são considerados como custos variáveis. A massa por sua vez terá a mesma composição de ingredientes o que varia é a quantidade utilizada para cada tamanho de massa, que tem os tamanhos médio (M) de 35cm, grande (G) de 40cm e a massa com tamanho gigante (GG) que

tem 45cm. Desta forma, na Tabela 10 é apresentado os custos variáveis das massas e recheios que são as matérias primas que formam as pizzas.

Tabela 10 - Custos Variáveis - matérias primas

Item	Matéria Prima x Quantidade Mínima	Custo Unitário pizza	Custo KG	Vendas Estimadas	Produção Necessária	Custo Total Matéria Prima
Massa 45CM (Peso 450g)	18	R\$ 1,08	R\$ 19,39	616	598	R\$ 665,84
Massa 40CM (Peso 400 g)	20	R\$ 0,96	R\$ 19,39	1.541	1520	R\$ 1.479,64
Massa 35CM (Peso 350 g)	23	R\$ 0,84	R\$ 19,39	924	901	R\$ 776,81
Frango	16	R\$ 1,54	R\$ 24,50	286	270	R\$ 441,62
Strogonofe De Frango	19	R\$ 1,52	R\$ 28,26	356	337	R\$ 542,84
Strogonofe De Carne	19	R\$ 2,93	R\$ 54,26	454	435	R\$ 1.329,17
Calabresa	3	R\$ 2,50	R\$ 7,83	398	395	R\$ 993,09
Calabresa Especial	4	R\$ 2,38	R\$ 9,86	322	318	R\$ 766,88
Bacon	3	R\$ 2,57	R\$ 8,08	202	199	R\$ 520,11
Brócolis	4	R\$ 1,69	R\$ 7,58	78	74	R\$ 132,06
Brócolis Com Bacon	5	R\$ 1,80	R\$ 9,23	156	151	R\$ 280,28
Super 2	6	R\$ 1,94	R\$ 11,27	246	240	R\$ 477,38
Marguerita	3	R\$ 2,66	R\$ 8,34	202	199	R\$ 536,84
Frango Com Catupiry	5	R\$ 1,81	R\$ 8,71	258	253	R\$ 467,51
Super 1	5	R\$ 2,53	R\$ 13,84	265	260	R\$ 669,26
Parma	4	R\$ 2,21	R\$ 8,70	176	172	R\$ 389,29
Lombo Canadense	4	R\$ 2,24	R\$ 9,27	189	185	R\$ 423,19
Lombo Com Abacaxi	5	R\$ 2,38	R\$ 12,24	98	93	R\$ 233,37
Coração	4	R\$ 2,57	R\$ 9,77	358	354	R\$ 919,29
Palmito	4	R\$ 1,99	R\$ 8,88	95	91	R\$ 188,69
Scarola	4	R\$ 1,99	R\$ 7,56	82	78	R\$ 163,03
Filé 4 Queijos	5	R\$ 3,24	R\$ 17,75	278	273	R\$ 901,55
Filé Molho Conhaque	4	R\$ 2,95	R\$ 11,23	375	371	R\$ 1.106,77
Filé Molho Mostarda	4	R\$ 3,06	R\$ 12,68	276	272	R\$ 845,33
Portuguesa	5	R\$ 1,82	R\$ 8,73	248	243	R\$ 450,59
Salame Italiano	4	R\$ 3,51	R\$ 13,34	342	338	R\$ 1.198,94
Siciliana	3	R\$ 2,86	R\$ 8,02	194	191	R\$ 554,34
Quatro Queijos	2	R\$ 4,35	R\$ 9,30	254	252	R\$ 1.103,82
Cinco Queijos	4	R\$ 3,09	R\$ 11,77	197	193	R\$ 609,37
Pepperoni	4	R\$ 5,70	R\$ 21,70	66	62	R\$ 376,32

Vegetariana	2	R\$ 1,27	R\$ 2,33	42	40	R\$ 53,17
Tomate Seco Com Rúcula	2	R\$ 2,40	R\$ 5,93	85	83	R\$ 203,96
Dois Amores	3	R\$ 2,55	R\$ 8,50	387	384	R\$ 986,85
Banana Com Canela	4	R\$ 2,08	R\$ 8,36	34	30	R\$ 70,79
Brigadeiro	3	R\$ 2,13	R\$ 5,67	62	59	R\$ 131,77
Charge	3	R\$ 2,30	R\$ 6,89	146	143	R\$ 335,44
California	3	R\$ 2,64	R\$ 8,85	69	66	R\$ 182,50
Chocolate Branco/Preto	2	R\$ 2,27	R\$ 3,78	298	296	R\$ 674,97
Confete	2	R\$ 2,73	R\$ 6,38	229	227	R\$ 625,66
Ouro Branco	2	R\$ 2,99	R\$ 6,98	298	296	R\$ 890,81
Prestigio	3	R\$ 2,62	R\$ 6,99	162	159	R\$ 424,49
Sensação Branca/Preta	3	R\$ 2,58	R\$ 6,89	363	360	R\$ 937,56
Total	246	R\$ 101,26	R\$ 98,45	8.626		R\$ 25.061,16

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 10 é possível verificar o custo total com matéria prima tendo em vista a projeção estimada de vendas pela empresa no período e sua necessidade de compras no mês.

O recheio e o tamanho da massa são opções do cliente no momento da compra e considerando que a empresa tem uma média de vendas de 8.626 sabores e 3.081 unidades de pizzas mensais e possui em seu cardápio 39 opções de sabores, verifica-se que o custo total da matéria-prima no mês é de R\$ 25.061,16. Cabe destacar que essa média de vendas foi verificada pelo gestor pelas vendas via aplicativos e os extratos de vendas dos cartões, pois não é efetuando controles apurados sobre as saídas.

As informações destacadas nas colunas “matéria prima x quantidade mínima” são trazidas da ficha produtiva de cada produto, assim como o custo unitário e o custo do KG. O valor da necessidade de compra da matéria prima no mês é representado pela quantidade de vendas ou sabores estimados a serem vendidos (8.626 unidades) menos a quantidade mínima de matéria prima produzida (de acordo com cada sabor). E por fim o custo total matéria prima mês é representado pela multiplicação do custo unitário da pizza e o custo KG, somando o valor necessário de compra de matéria prima mês.

Ou seja, a quantidade exposta na coluna “ Matéria Prima x Quantidade Mínima” representa quantas unidades de massa ou recheio de sabores é possível

produzir com a quantidade de insumos evidenciados nas fichas produtivas. Todavia, tem-se uma quantidade de venda no período de 3081 unidades (massas), o que demonstra a necessidade de produção de mais massas para atender a demanda, e conseqüentemente o maior consumo de insumo para sua produção.

Logo, a partir de tal informação e considerando que 20% do faturamento é referente as massas de 45 cm, 50% e 30% do faturamento é respectivamente das massas de 40 cm e 35cm, foi possível obter as quantidades de produção de cada massa pré-fabricada. Tal estimativa gerencial dar-se pela necessidade de atualmente a empresa não possuir um controle da quantidade vendida, somente do que é vendido pelo APP por isso foi realizado uma estimativa gerencial com base no que se acredita faturar mais.

A partir disso, tem-se a seguinte situação: a quantidade de insumo destacados das fichas produtivas (Tabelas 6) permite que a empresa fabrique 18 unidades de massas 45 cm, com um custo unitário de R\$ 1,08 e um custo por KG de R\$ 19,39. Logo, considera-se que é preciso produzir 616 unidades, subtraindo as 18 unidades já produzidas, falta-se produzir 598 unidades, o que irá gerar o custo total com matéria prima de R\$ 665,84, por exemplo ($R\$ 1,08 \times 598$ unidades). Mesmo processo foi desenvolvido para os demais itens expostos, porém, considerando que cada pizza, pode oferecer mais de um sabor, ou seja, apesar de vender 3081 pizzas, oferece-se 8626 sabores no mês.

4.5 APRESENTAÇÃO DO CUSTO UNITÁRIO E CUSTO TOTAL DAS PIZZAS

Por meio das fichas produtivas dos recheios é possível verificar o custo total e o custo unitário da matéria prima (MP) relativa a cada sabor. Na sequência são apresentados os custos diretos respectivos a cada produto, assim como, o custo da hora de mão de obra (MOD) e o tempo de produção de cada unidade (em horas), conforme pode ser visualizado na Tabela 11.

Os valores do custo da matéria prima tanto da massa quanto dos recheios foram transferidos de suas fichas produtivas, assim como o custo unitário da matéria prima. A partir desses valores é possível chegar ao custo direto total unitário por pizza conforme seu tamanho considerando também o valor unitário da embalagem a partir de um rateio considerando também a medida (pizza 35cm, 40cm e 45cm). Assim, cada pizza terá acrescido ao seu custo direto os respectivos valores da embalagem e da massa de acordo com o tamanho escolhido pelo cliente. Na tabela 11 são apresentados os valores.

Tabela 11 - Custo Direto Total Matéria Prima unitário Pizzas

Pizzas	Custo Direto Matéria Prima	
Frango	R\$	1,54
Strogonofe de Frango	R\$	1,52
Strogonofe de Carne	R\$	2,93
Brocolis	R\$	2,50
Calabresa	R\$	2,38
Calabresa Especial	R\$	2,57
Bacon	R\$	1,69
Brocolis com Bacon	R\$	1,80
Marguerita	R\$	1,94
Frango com Catupiry	R\$	2,66
Super 1	R\$	1,81
Super 2	R\$	2,53
Parma	R\$	2,21
Lombo Canadense	R\$	2,24
Lombo com Abacaxi	R\$	2,38
Coração	R\$	2,57
Palmito	R\$	1,99
Filé 4 queijos	R\$	1,99
Filé molho conhaque	R\$	3,24
Filé molho mostarda	R\$	2,95
Quatro queijos	R\$	3,06
Cinco queijos	R\$	1,82
Pepperone	R\$	3,51
Portuguesa	R\$	2,86
Salame Italiano	R\$	4,35
Scarola	R\$	3,09
Siciliana	R\$	5,70
Tomate se com rucula	R\$	1,27
Vegetariana	R\$	2,40
Banana com Canela	R\$	2,55
Brigadeiro	R\$	2,08
Charge	R\$	2,13
California	R\$	2,30
Chocolate Branco/Preto	R\$	2,64
Confete	R\$	2,27
Dois amores	R\$	2,73
Ouro Branco	R\$	2,99
Prestigio	R\$	2,62
Sensação branca/preta	R\$	2,58
Massa Pizza 35Cm	R\$	0,84

Massa Pizza 40Cm	R\$	0,96
Massa Pizza 45Cm	R\$	1,08
Embalagem 35 cm	R\$	2,20
Embalagem 40 cm	R\$	3,40
Embalagem 45 cm	R\$	2,60
Comissão de Vendas	R\$	2,33

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme pode-se observar na tabela acima, a mesma apresenta o custo unitário direto referente a matéria prima, em relação aos recheios, massas, embalagens e comissão de vendas. Salienta-se que o custo da pizza (produto final) irá variar de acordo com os sabores que forem incluídos no pedido do cliente e de acordo com o tamanho da pizza. Por exemplo, uma pizza 35 cm (2 sabores) de sabores Frango, Strogonofe de Frango teria o custo de R\$ 8,44 (R\$ 1,54 +R\$ 1,52 +0,84 (massa)+ R\$ 2,20 (embalagem) +2,33 (comissões)). Enquanto uma pizza de sabores brócolis, Calabresa teria um custo de R\$ 10,25 (R\$ 2,50 +R\$ 2,38 +0,84 (massa)+ R\$ 2,20 (embalagem) +2,33 (comissões)).

Assim, a partir da determinação do custo total unitário e do mark-up será possível chegar à evidenciação do preço.

4.6 DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE VENDA ORIENTATIVO COM USO DO MARK-UP

Para determinação do preço de venda foi utilizada a ferramenta do mark-up, sendo demonstrado o cálculo por tamanho de pizza. De acordo com as informações dos gestores são estimadas 924 unidades de pizza 35cm que representa 30% das vendas, 1.541 unidades de pizzas de 40cm que representam 50% das vendas e 616 unidades de pizzas de 45cm que representam 20% das vendas.

O imposto que a empresa recolhe sobre o faturamento bruto mensal é o Simples Nacional e considerando o faturamento médio estimado pela empresa se enquadra dentro do Anexo I, com uma alíquota média de 4%.

Os impostos, comissões do aplicativo, são calculados com base no faturamento, as despesas e custos fixos consideraram os valores mensais utilizados para realizar a atividade, salientando que os percentuais estimados de vendas também foram usados para definir o faturamento aproximado e o valor que seria

gasto proporcionalmente em comissões. O lucro desejado pela empresa é de R\$ 20.000,00, que para o cálculo será proporcional a estimativa de vendas de cada tipo de pizza. Para a pizza de 35cm espera-se 30% de lucro do valor projetado no período que é de R\$ 20.000,00, com isso o mark-up divisor calculado pode ser visualizado na Tabela 12.

Tabela 12 - Mark-up Pizza 35cm

Pizza 35 cm		
	R\$	%
Faturamento médio	35.850,13	100%
(-) Simples Nacional	1.434,01	4,0%
(-) Comissão de vendas	2.151,01	6,0%
(-) Despesas/Custos Fixos	11.056,66	30,8%
(-) Lucro	6.000,00	16,74%
		42,42%
	Markup divisor	0,42422

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme Tabela 12, o mark-up divisor da pizza com 35cm representa 42,42%, ou seja, 0,42422, índice este que posteriormente é multiplicado pelo custo unitário total da pizza, para então obter o preço de venda.

Em relação a pizza de 40 cm o lucro desejado é 50% e o mark-up divisor pode ser visualizado na Tabela 13.

Tabela 13-Mark-up Pizza 40cm

Pizza 40 cm		
	R\$	%
Faturamento médio	59.750,22	100%
(-) Simples Nacional	2.390,01	4,0%
(-) Comissão de vendas	3.585,01	6,0%
(-) Despesas/Custos Fixos	18.427,77	30,8%
(-) Lucro	10.000,00	16,74%
		42,42%
	Markup divisor	0,42422

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, a partir dos dados acima é possível sinalizar que o índice de mark-up divisor da pizza com 40cm representa 42,42%%, ou seja, 0,42422. Tendo o

percentual de estimado é 50% do lucro para essa pizza. A pizza de 45cm, realizado o cálculo do mark-up pode ser observado o índice na Tabela 14.

Tabela 14-Mark-up Pizza 45cm		
Pizza 45 cm		
	R\$	%
Faturamento médio	23.900,09	100%
(-) Simples Nacional	956,00	4,0%
(-) Comissão de vendas	1.434,01	6,0%
(-) Despesas/Custos Fixos	7.371,11	20,6%
(-) Lucro	4.000,00	16,74%
		52,70%
	Markup divisor	0,52703

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando a estimativa de 20% do lucro, o mark-up divisor da pizza com 45cm representa 52,70%, ou seja, 0,52703 (Tabela 14). Este índice é utilizado para obter o preço de venda, sendo multiplicado pelo custo unitário total da pizza e chegar ao valor do preço de venda, conforme apresenta-se na planilha de evidenciação do preço na sequência (Tabela 15).

4.7 APRESENTAÇÃO DO RESULTADO TOTAL E INDIVIDUAL

Neste tópico é apresentado o modelo de cálculo do preço unitário de cada pizza, considerando o mark-up correspondente a cada tipo de pizza, recheio e tamanho da massa. Logo, na Tabela 15 é possível observar os valores dos preços, conforme proposta do modelo de cálculo a ser adotado pela empresa.

Cada sabor e tamanho de pizza possui um mark-up, sendo o índice de 0,42422 para a pizza de 35cm e 40cm e de 0,52703 para a pizza de 45cm, como exposto na sessão anterior. Assim para chegar ao valor de evidenciação do preço, foi realizado a divisão do custo total unitário da pizza (apresentado na Tabela 10) pelo respectivo mark-up divisor da pizza. Sendo que este estudo pode ser utilizado pela empresa para os sabores novos que vier a criar e oferecer.

Logo, no exemplo anterior de uma pizza 35 cm de sabores Frango, Strogonofe de Frango de R\$ 8,44 (R\$ 1,54 +R\$ 1,52 +0,84 (massa)+ R\$ 2,20

(embalagem) +2,33 (comissões)). Sendo o custo R\$ 8,44 multiplicado pelo mark-up de 0,42422 (pizza de 35 cm), tem-se o preço de R\$ 19,90, conforme pode ser visualizado através da Tabela 15.

Tabela 15 – Evidenciação do Preço

		Pizza 35 cm 2 sabores	Pizza 40 cm 3 sabores	Pizza 45 cm 3 sabores
Itens				
Recheios				
<i>Frango</i>	R\$	1,54	1,54	1,54
<i>Strogonofe de Frango</i>	R\$	1,52	1,52	1,52
<i>Strogonofe de Carne</i>	R\$	-	2,93	2,93
Massa	R\$	0,84	0,96	1,08
Embalagem	R\$	2,20	3,20	4,20
Comissão	R\$	2,33	2,33	2,33
Total		8,44	12,49	13,61
Mark-up		0,42422	0,42422	0,52703
Preço		19,90	29,43	25,82
Itens				
Recheios				
<i>Pepperone</i>	R\$	3,51	R\$ 3,51	R\$ 3,51
<i>Salame Italiano</i>	R\$	4,35	R\$ 4,35	R\$ 4,35
<i>Siciliana</i>	R\$	-	R\$ 5,70	R\$ 5,70
Massa	R\$	0,84	R\$ 0,96	R\$ 1,08
Embalagem	R\$	2,20	R\$ 3,20	R\$ 4,20
Comissão	R\$	2,33	R\$ 2,33	R\$ 2,33
Total	R\$	13,22	R\$ 20,04	R\$ 21,16
Mark-up		0,42422	0,42422	0,52703
Preço		R\$ 31,17	R\$ 47,24	R\$ 40,15

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela 15 expõem ainda os preços referentes a pizza de 40 cm e de 45 cm. No caso de sabores como Pepperone, Salame Italiano e Siciliana, em que o custo de matéria prima são os mais elevados dentre os sabores tem-se preços superiores em relação ao tamanho de cada pizza. Além disso o preço da pizza de 45 cm está sinalizando menor, visto que o índice de markup é maior que os demais, em decorrência de ser o produto menos vendido e logo com margem de lucro menos esperada pelos proprietários, como apontado na Tabela 14.

Ademais, ao analisar os dados até o momento expostos percebe-se que ao comparar os custos da empresa, os custos fixos ainda representam uma parcela significativamente maior em relação ao custo variável, o que acaba por influenciar

diretamente na margem de contribuição por produto. Logo, cabe a empresa objeto de estudo adotar estratégias para minimizar e não impactar significativamente no preço e lucratividade da empresa.

Além disso, verifica-se que cabe a empresa realizar o mesmo processo para encontrar os diferentes preços de acordo com o pedido do cliente, visto que a estrutura de custos variáveis tende a influenciar.

4.8 ANÁLISE DOS CONCORRENTES

Posterior a identificação dos preços sugerido para a empresa através do custeio variável e mark-up, cabe a mesma realizar uma análise da concorrência para identificar os principais concorrentes e seus preços praticados. A Tabela 16 expõem os preços praticados pelos principais concorrentes da Super Pizza na cidade de Chapecó.

Tabela 16-Preço Concorrentes na cidade de Chapecó/SC

Pizzaria	Valor Pizza M (35cm)	Valor Pizza G (40cm)	Valor Pizza GG (45cm)
Pizzeria Velocitá	R\$ 19,99	R\$ 34,99	R\$ 44,99
Kilo Grill	R\$ 19,99	R\$ 27,99	R\$ 43,99
Don Marcondes	R\$ 22,99	R\$ 27,99	R\$ 42,99
Pastta De Ouro Pizzaria	R\$ 26,99	R\$ 43,99	R\$ 54,99
Pizza Prime	R\$ 43,40	R\$ 59,96	R\$ 67,55
Divinus Pizzaria	R\$ 29,99	R\$ 38,50	R\$ 52,00
Pizzaria X Dog	R\$ 29,99	R\$ 39,99	R\$ 53,90
Pizza Dot	R\$ 27,90	R\$ 34,89	R\$ 54,95
Pizzas Jah	R\$ 33,99	R\$ 36,99	R\$ 48,99
Valor médio	R\$ 28,36	R\$ 38,37	R\$ 51,59

Fonte: Elaborado pelo autor

Com essa análise, foi possível detectar os valores médios de venda das pizzas, sendo que a de 35cm o valor médio de venda é de R\$ 28,36, a pizza de 40cm tem o valor médio de venda de R\$ 38,37 e a pizza de 45cm tem o valor médio de venda de R\$ 51,59, os valores levantados referem-se a nove pizzarias da cidade de Chapecó e seus preços praticados.

Considerando o preço praticado pela empresa Super Pizza conforme informações do gestor foi possível realizar um comparativo do preço praticado x preço sugerido, conforme é apresentado na Tabela 17.

Tabela 17-Comparação de preços

Preço Praticado		A partir de (R\$)	Preço Sugerido		A partir de (R\$)
M com 2 sabores	8 pedaços	24,99	M com 2 sabores	8 pedaços	30,00
G com 3 sabores	12 pedaços	29,99	G com 3 sabores	12 pedaços	45,00
GG com 3 sabores	16 pedaços	39,99	GG com 3 sabores	16 pedaços	50,00

Fonte: Elaborado pelo autor

O preço sugerido, advém da consideração não apenas da estrutura de custos, mas também em uma análise do mercado. Logo, a pizza média refere-se a pizza de 35cm e é possível montar até dois sabores diferentes, a pizza grande de 40cm comporta até três sabores diferentes e a pizza gigante de 45cm até três sabores diferentes. Na tabela comparativa (Tabela 17) é apresentado o preço praticado pela empresa objeto de estudo e o preço mínimo sugerido para venda das pizzas. Verifica-se que o preço praticado está abaixo do preço sugerido, desta forma a empresa precisa realizar uma atualização de valores das suas pizzas, pois para ter 20% de margem líquida ou R\$ 20.000,00 de lucro líquido precisa praticar os valores que foram sugeridos.

4.9 MATRIZ SWOT

Na análise do ambiente por meio da matriz SWOT são identificadas as oportunidades e ameaças apresentadas pelo mercado e as forças e fraquezas apresentadas pela própria empresa. Assim, neste tópico são apresentados os pontos fortes e fracos a fim de identificar as oportunidades do negócio que são atrativas e seus riscos, considerando todo o estudo apresentado.

Quadro 3 - Matriz Swot

Oportunidades	Ameaças
Retomada das atividades (contato dos super heróis com clientes no momento da entrega)	Tomada de decisão sem análise de mercado
Conquistar novos clientes	Aumento dos custos dos insumos
Abrir novas filiais	Redução do poder aquisitivo dos clientes pós pandemia
Produção de novos recheios/sabores de pizzas	
Forças	Fraquezas
Fornecimento de produtos de qualidade	Falta de mão de obra qualificada
Boa localização geográfica da empresa	Domínio do mercado local
Entrega de produtos delivery com super heróis	Preço dos concorrentes

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação às oportunidades: a retomada das atividades após a pandemia e o contato dos super heróis com os clientes no momento da entrega (principalmente com as crianças), a oportunidade de conquistar novos clientes e abrir novas filiais. Produção de novos recheios/sabores de pizzas. Tudo isso podendo ocorrer graças ao tempo de mercado, qualidade dos produtos interligados com um bom preço faz com que os clientes atuais sejam fieis para com a empresa transformando a sua imagem numa marca consolidada e de respeito.

Em relação as ameaças: atenta-se a tomada de decisão sem análise de mercado, pois sempre deve estar informada a política, relações inerentes a economia do país, incentivos fiscais e propagar a imagem da empresa com mais dinamismo. Aumento de custos dos insumos e condições econômicas que possam diminuir o poder aquisitivo do público alvo: empresas e pessoas físicas consumidoras.

Em relação as Forças: a empresa Super Pizza tem como maior diferencial o fornecimento de produtos de qualidade, a boa localização geográfica da empresa e a entrega de produtos delivery com super heróis.

Em relações às Fraquezas: falta de mão de obra qualificada, daí a necessidade de criar um centro interno de capacitação para os colaboradores. O domínio do mercado local por isso estratégias de marketing são necessárias para atingir mais clientes e consolidar ainda mais a marca da Super Pizza. E por fim tem como ameaça o preço de concorrentes, desta forma precificar de forma correta os produtos fará com que a empresa tenha lucratividade, cobrando o preço justo por seus produtos e trabalhe com o marketing para aumento das vendas caso seja necessário.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo elaborar um modelo ou método gerencial de precificação para auxílio na gestão de custos e formação de preço de venda por meio de um estudo de caso em uma pizzaria delivery localizada nas cidades de Chapecó em Santa Catarina. Com base no que foi proposto no trabalho foi possível identificar os custos que envolvem a atividade, sendo estes os custos fixos, custos variáveis (aqueles diretamente relacionados ao produto que a empresa comercializa) e as despesas fixas que independem da quantidade de vendas, existirão independente disso.

Desta forma, a após a identificação dos custos e despesas, elaborou-se um modelo de precificação a partir da adoção do custeio variável e do método mark-up divisor, o qual consiste em uma ferramenta gerencial que permite encontrar os preços a partir de um índice.

Diante da pesquisa desenvolvida, conclui-se então que se atingiu o objetivo de estudo ao propor um modelo de precificação de pizzas para a empresa Super Pizza localizada no Município de Chapecó SC, o qual só foi possível a partir do levantamento dos custos fixos, variáveis, simulação do modelo e análise da concorrência. Ao analisar os dados percebe-se que ao comparar os custos da empresa, os custos fixos ainda representam uma parcela significativamente maior em relação ao custo variável, o que acaba por influenciar diretamente na margem de contribuição por produto. Logo, cabe a empresa objeto de estudo adotar estratégias para minimizar e não impactar significativamente no preço e lucratividade da empresa. Além disso, verifica-se que cabe a empresa realizar o mesmo processo para encontrar os diferentes preços de acordo com o pedido do cliente, visto que a estrutura de custos variáveis tende a influenciar.

Observou-se ao desenvolver este estudo que ao comparar os custos variáveis e fixos, percebe-se que os custos variáveis são maiores pois tem relação direta com o que a empresa vende. E também estes custos irão variar em relação a comissão, embalagem. Verifica-se que o preço praticado está abaixo do preço sugerido, assim a empresa precisa realizar uma atualização de valores das suas pizzas, pois para ter 20% de margem líquida ou R\$ 20.000,00 de lucro líquido precisa praticar os valores

que foram sugeridos. E utilizar os dados da Matriz Swot para verificar as oportunidades, forças, ameaças e fraquezas.

A análise de custo e formação de preço de venda, deve ser periodicamente revista em decorrência da mudança nos custos, preços insumos, processos de produção, custo financeiro, entrada de novos concorrentes no mercado e até mesmo o perfil do público alvo. Mostra-se importante sempre manter o modelo de planilha de precificação desenvolvido sempre atualizado com os dados reais, para se ter uma análise mais assertiva.

Recomenda-se para o gestor, que alimente a planilha com os dados futuros reais, para que se tenha uma análise correta, tanto no que tange a custo do produto ou no preço que deve vender seu produto para se obter a margem de lucro desejada, buscando ser mais competitivo, dando mais estabilidade e vida longa para sua organização.

Para o meio acadêmico, tanto na área de administração como de ciência contábeis, o referido Trabalho de Conclusão de Curso, poderá auxiliar outros alunos que mostrem interesse no assunto, visto que se pode visualizar a aplicação prática dos conhecimentos teóricos conhecidos em sala de aula. Além disso, traz uma contribuição enorme e conhecimentos relacionados a área de custos para o acadêmico.

6 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dalvio José. **Gestão de Custos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise Gerencial de Custos**. Uma aplicação em Empresas Modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRUNI, Adriano Leal. **A administração de custos, preços e lucros**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços**. São Paulo: Atlas, 2004.

CARDOSO, Jaqueline de Fátima. **Custos e preço de venda: um estudo em restaurantes à la carte**. 8 ed. São Paulo, Revista Hospitalidade, 2011.

CARVALHO, Isabel Cristina Louzada.; KANISKI, Ana Lúcia. **A sociedade do conhecimento e o acesso à informação: para que e para quem?** Brasília, Ciência da Informação, 2009.

CNI, Confederação Nacional da Indústria. **Entenda a economia do Brasil, seu contexto, atualidades e perspectiva**. Disponível < <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/economia/#:~:text=Qual%20a%20situa%C3%A7%C3%A3o%20atual%20da,de%20retomada%20da%20economia%20mundial.>>. Acesso em: jan. 2022.

COSTA, Alessandra Mello da; CARVALHO, José Luis Felício. **Legitimando papéis ou conciliando interesses?** A reprodução discursiva da responsabilidade social empresarial. Brasília: Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2005.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de Contabilidade de Custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHURCHILL, Gilbert A., Peter, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

DAN MOLIN, Luiz. **Gestão de Custos**. Porto Alegre, Imprensa Livre, 2008.

- DIAS, Sergio Roberto. **Gestão De Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo Corporativo: Como ser um empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Empreende, 2020.
- FARIA, Ana Cristina de; COSTA, Maria de Fátima Gameiro da. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005.
- FONTOURA, Fernando Batista Bandeira Da. **Gestão de custos: uma visão integradora e prática dos métodos de custeio**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- FREITAS, Ricardo de. **1 a cada 4 empresas fecha antes de completar 2 anos no mercado, segundo estudo do Sebrae**. Rede Jornal Contábil, 2018. Disponível em: < <https://www.jornalcontabil.com.br/1-a-cada-4-empresas-fecha-antes-de-completar-2-anos-no-mercado-segundo-estudo-do-sebrae/> >. Acesso em: dez. 2021.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GONSALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à pesquisa científica**. 4. ed. Campinas: Alínea, 2007.
- HANSEN, Torben; SOLGAARD, Hans Stubbe. **Strategic pricing: fundamental considerations and future perspectives**. The Marketing Review, 2004.
- HIRAI, Marcos. **Um ano de pandemia. Uma mudança cultural em curso: compras sem interação humana**. CEO da Omnibox, Startup especializada em Varejo Autônomo. FCDL, outubro de 2021. Disponível em: < <https://www.fcdl-sc.org.br/fcdl-noticias/um-ano-de-pandemia-uma-mudanca-cultural-em-curso-compras-sem-interacao-humana/> >. Acesso em: mar. 2022.
- HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de Custos: uma abordagem gerencial**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2004.
- IFB, Instituto de Foodservice Brasil. Disponível em: <<https://www.institutofoodservicebrasil.org.br/>>. Acesso em: mar. 2022.
- INSTITUTO QUALIBEST. **O que mudou no uso de aplicativos de delivery?** Disponível em: <<https://www.institutoqualibest.com/blog/comunicacao-e-midia/o-que-mudou-no-uso-de-aplicativos-de-delivery/>>. Acesso em: mar. 2022.
- KAPLAN, Robert; COOPER, Robin. **Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura, 1998.

KELLER, Kevin Lane. **Strategic Brand Management**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2009.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEONE, George Guerra. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: Marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MACHADO, Debora Gomes; SOUZA, Marcos Antônio. **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**. Blumenau: Revista Universo Contábil, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARETH, Taciana; ALVES, Tiago Wickstron; BORBA, Gustavo Severo de. **Mapeamento de processos e simulação como procedimentos de apoio à gestão de custos: uma aplicação para o processo de registros e matrículas da universidade de cruz alta**. São Paulo: Anais do Congresso USP IX, 2009.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. São Paulo: Makron Books, 2012.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Formação de preços de venda: preços e custos, preços e composto de marketing, preços e concorrência, preços e clientes**. São Paulo: Atlas 2009.

MCDONALD, Malcolm; WILSON, Hugh. **Planos de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

NAGLE, Thomas T. **Estratégia e táticas de preço**. 4. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.

NETO, Eduardo Ribeiro. **Análise Swot – Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial**. São João Del Rei: Pitágoras, 2011.

OLIVEIRA, Adriano Augusto Afonso de. **Contabilidade de Custos - Temas Atuais**. Curitiba: Juruá. 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistemas de informação contábil**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria básica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PASSARELI, João; BOMFIM, Eurir A. **Custos: análise e controle**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2007.

RFB, Receita Federal do Brasil. **Instrução Normativa SRF Nº 162**, dezembro de 1998. DOU de 07/01/1999. Disponível em <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?naoPublicado=&idAto=15004&visao=original>>. Acesso em: ago. 2021.

ROCHA, Welington e MARTINS, Eliseu. **Métodos de Custeio Comparados: Custos E Margens Analisados sob Diferentes Perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SANTOS, Roberto Vatan dos. **Custos Operacionais e Formação de Preço de Frete no Transporte Rodoviário de Cargas – Um Estudo de Caso**. João Pessoa: Anais do XIV Congresso Brasileiro de Custos, 2007.

SANTOS, Joel José dos. **Fundamentos de custos para formação do preço e do lucro**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Inovação artigos e casos de sucesso** - Dorival Paula Trindade, Sebrae, n. 1, 2017). Brasília: Sebrae, 2017.

SEHNEM, Marcelo Alexandre. **Formação de preços de venda e sua flexibilidade em empresas de transportes de cargas**. Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2011.

SILVA JR, José Barbosa da. **Custos – Ferramenta de Gestão – Coleção Seminários CRC SP/Ibracon**. São Paulo: Atlas S/A, 2000.

SILVA, Douglas Lopes da. **Análise estratégica de uma pequena empresa**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, 2018.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Gestão de Custos: aplicações operacionais e estratégicas: exercícios resolvidos propostos com utilização do Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SOUZA, Marcos Antonio de; LISBOA, Lázaro Plácido; ROCHA, Welington. **Práticas de Contabilidade Gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais**. Revista Contabilidade & Finanças – USP, 2003.

SCHULTZ, Felix. **Custeio por Absorção: Entenda os custos da produção**. Bom Controle, 2019.

SCHULTZ, Don E.; BARNES, Beth E. **Campanhas Estratégicas de Comunitário de Niarea**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

TEIXEIRA, Tércia Berber; ZAMBON, Antonio Carlos. **Contabilidade de Custos**. Ação Educacional Claretiana. São Paulo: Claretiano, 2016.

TREMARIM, Daniela. **Startup do Tecnosinos analisa impacto da pandemia no setor de food service e as principais tendências para 2021**. Saipos, março de 2021. Disponível em: <<https://www.unisinos.br/noticias/startup-do-tecnosinos-analisa-impacto-da-pandemia-no-setor-de-food-service-e-as-principais-tendencias-para-2021/>>. Acesso em: mar. 2022.

WERNKE, Rodney. **Análise de custos e preço de venda**. São Paulo: Saraiva, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Zoppetti, Carlos. **Pizzarias na Pandemia: Impactos, Alternativas e Tendências**. Abrasel (Associação Brasileira De Bares E Restaurantes), 2020.