



GESTÃO DE CUSTOS E PRECIFICAÇÃO EM UMA DISTRIBUIDORA DE RAÇÕES: ANÁLISE DE DADOS E ESTRATÉGIAS PARA OTIMIZAÇÃO FINANCEIRA

Phamella Vargas Carvalho¹
Eloi Brandt²

RESUMO

A gestão de custos é um fator crucial para a sustentabilidade financeira e competitividade das distribuidoras de rações para animais de estimação. Este estudo teve como objetivo geral melhorar a gestão de custos de uma distribuidora por meio de análise de dados e desenvolvimento de uma ferramenta de controle, com objetivos específicos centrados na revisão de literatura, análise de dados financeiros e implementação de métodos de precificação como o mercado competitivo. A pesquisa, de caráter qualitativo e aplicado, utilizou dados financeiros trimestrais da empresa e embasamento teórico para criar soluções práticas. Os principais resultados incluem a identificação de áreas críticas para redução de custos, ajuste da política de precificação e melhoria na competitividade, demonstrando a eficácia do mark-up na formação de preços. Entre as limitações, destaca-se a necessidade de maior constância na análise financeira e o desafio de adaptação do modelo de precificação a diferentes cenários de mercado. Recomenda-se para estudos futuros a análise contínua de dados financeiros e o impacto do controle de custos em estratégias de diversificação e expansão da linha de produtos.

Palavras-chave: Distribuidora de Rações; Custos; Mark-up; Precificação; Controle Financeiro.

COST MANAGEMENT AND PRICING IN A FEED DISTRIBUTOR: DATA ANALYSIS AND STRATEGIES FOR FINANCIAL OPTIMIZATION

ABSTRACT

Cost management is a crucial factor for the financial sustainability and competitiveness of pet food distributors. The general objective of this study was to improve the cost management of a distributor through data analysis and development of a control tool, with specific objectives focused on literature review, financial data analysis and implementation of pricing methods as the competitive market. The research, of a qualitative and applied nature, used the company's quarterly financial data and theoretical basis to create practical solutions. The main results include the identification of critical areas for cost reduction, adjustment of the pricing policy and improvement in competitiveness, demonstrating the effectiveness of the mark-up in price formation. Among the limitations, the need for greater constancy in the financial analysis and the challenge of adapting the pricing model to different market scenarios stand out. It is recommended for future studies the continuous analysis of financial data and the impact of cost control on diversification and expansion strategies of the product line.

Keywords: Feed Distributor; Costs; Mark-up; Pricing; Financial Control.

¹ Acadêmica do Bacharelado em Ciências Contábeis E-mail: carvalhophamella@gmail.com – Instituição: Antonio Meneghetti Faculdade (AMF)

² Professor do Bacharelado em Ciências Contábeis. E-mail: eloibrandt@hotmail.com – Instituição: Antonio Meneghetti Faculdade (AMF)



1 INTRODUÇÃO

O serviço de distribuição de rações para animais de estimação, em especial para cães e gatos é um dos setores que mais cresce na indústria *pet*, impulsionado pelo aumento de lares que incluem esses animais como parte da família. De acordo a Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação, a população de animais de estimação no Brasil já passa de 100 milhões. Produtos e serviços destinados aos *pets* movimentaram 15 bilhões de reais no ano passado, colocando o Brasil na posição de segundo maior mercado do mundo (CRMV-ES, 2023).

O mercado *pet* tem registrado um crescimento nesses últimos anos, com o aumento da demanda de produtos de alta qualidade para cães e gatos. No Brasil o setor *pet* é um dos maiores se destacando como um segmento promissor. Esse crescimento é acompanhado por exigências dos consumidores, que buscam produtos de maior qualidade e cada vez mais personalizados para cada fase da vida dos animais. O setor *pet* é essencial para a economia e emprega mais de 2 milhões de pessoas no Brasil, nos últimos anos, esse mercado apresentou bons resultados. De acordo com dados da Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (ABINPET), a indústria *pet* no Brasil faturou, em 2020, R\$ 27,2 bilhões (PORTAL VET, 2021). Esse crescimento expressivo do setor *pet* pode ser explicado por diversos fatores socioeconômicos e comportamentais. Um dos principais é a mudança na relação entre humanos e animais de estimação, que passaram a ser considerados membros da família. Essa humanização dos *pets* impulsionou o consumo de produtos e serviços especializados, como alimentação de alta qualidade, cuidados veterinários, estética, acessórios e até planos de saúde animal. Além disso, o aumento da urbanização e da população de animais de estimação, aliado ao crescimento da renda disponível em algumas faixas da população, contribuiu para a expansão do setor.

Tal avanço, no entanto, vem acompanhado de desafios financeiros e operacionais para as distribuidoras, que precisam lidar com o aumento dos custos de insumos, logística e armazenamento em um ambiente altamente competitivo e com margens de lucro cada vez mais forçadas. Diante desse cenário, torna-se importante um olhar aguçado sobre as questões financeiras da empresa. Nesse momento, a gestão de custos se torna como um fator estratégico para garantir a sustentabilidade financeira e manter a competitividade, especialmente em um cenário onde o controle das despesas pode impactar diretamente na formação de preços e na fidelização dos clientes. De acordo com o Sebrae em 2023, uma boa gestão de custo pode ajudar as pequenas empresas a reduzirem despesas desnecessárias e aumentar a eficiência operacional. Isso pode ser alcançado através de medidas como a negociação de preços com fornecedores, a otimização dos processos de produção e a identificação de áreas de desperdício (SEBRAE, 2023).

Nesse contexto, desde o atendimento até a gestão, precisam estar sincronizados para gerar um impacto positivo e sustentável em que cada conquista reflete o esforço coletivo. Para que haja sinergia entre as diversas áreas, garantindo que todas as partes do sistema estejam integradas e alinhadas, trabalhando como engrenagens que impulsionam a empresa na direção de suas metas, há a necessidade de um líder não apenas coordenar, mas criar um ambiente em que cada membro da equipe compreende seu papel e sua importância para o objetivo comum.

De acordo com Meneghetti (2011), o líder é aquele que sabe servir e promover a harmonia nas relações entre os envolvidos no contexto empresarial, ou em outros contextos, garantindo o máximo de produção específica e a obtenção de resultados.

No que tange a resultados, no contexto da distribuição de rações para cães e gatos, a otimização dos custos operacionais é prioridade, pois influencia diretamente na capacidade da empresa de colocar preços acessíveis sem comprometer a qualidade dos produtos. A gestão de



custos não só permite a identificação e a redução de despesas desnecessárias, mas também oferece uma base sólida para decisões estratégicas, como exemplo os ajustes de precificação e investimentos em marketing.

A gestão de custos é uma parte fundamental da gestão estratégica porque ajuda uma organização a fazer o melhor uso de seus recursos, determinando quais produtos ou serviços devem ser oferecidos no mercado e como devem ser produzidos (SAP CONCUR TEAM, 2022). Diante disto, essa pesquisa apresenta como problemática investigar como uma distribuidora de rações pode melhorar sua gestão de custos e implementar um método de precificação que possa refletir nos seus custos aumentando tal competitividade e garantido mais sustentabilidade financeira?

Para atender esse problema de pesquisa, este estudo tem como objetivo geral otimizar a gestão de custos em uma distribuidora de rações através da análise de dados e aplicação de uma ferramenta de controle. Para alcançar esse objetivo, os seguintes objetivos específicos foram definidos: (i) revisar estudos e teorias de gestão de custos para empresas de distribuição de rações e analisar as recomendações para redução e controle de custos operacionais; (ii) coletar dados na gestão de custos para identificar áreas de maior impacto no orçamento e potenciais pontos de redução com base nas informações do trimestre de julho a setembro/2024; (iii) apurar a forma de precificação atualmente utilizada e apresentar a forma de precificação utilizando-se o *mark-up*.

Por meio deste estudo, espera-se não apenas contribuir para uma gestão financeira mais eficiente na distribuição de rações para cães e gatos, mas também poder fornecer uma solução prática para o setor pet, que possa ser acessível e adaptada a diferentes cenários do mercado. Ao aplicar práticas de controle financeira baseada em dados, este trabalho busca auxiliar a distribuidora de rações na adaptação a um ambiente competitivo e dinâmico, para garantir uma melhor sustentabilidade e vantagem competitiva.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico, serão abordados conceitos essenciais para a análise de custos, incluído custos fixos e variáveis, diretos e indiretos, além de despesas, com o intuito de diferenciar os tipos de gastos envolvidos nas operações empresariais. Será discutido também o método de custeio pela margem de contribuição, que auxilia na determinação do ponto de equilíbrio - o volume de vendas necessário para cobrir todos os custos e evitar prejuízos. Por fim, será apresentado o *mark-up* como método de precificação, garantindo a cobertura de despesas e a obtenção da margem de lucro almejada. Esses conceitos servirão de base para a aplicação prática da metodologia do estudo.

2.1 CONCEITO DE CUSTOS

A Contabilidade de Custos vem evoluindo e deixando de ser apenas auxiliar na apuração de custos, estoques e dos lucros globais para tornar-se um importante instrumento de controle e suporte a tomada de decisões, de acordo com (Crepaldi, 2020). A contabilidade de custos faz parte da contabilidade gerencial e não está presa aos requisitos legais ou fiscais nem a convenções padronizadas (Crepaldi, 2020).

Em meados a Revolução Industrial no século XVIII, segundo Pinon (2019) apenas a Contabilidade Financeira na Era Mercantilista era desenvolvida e que atendia empresas comerciais voltadas para público externo como bancos e investidores. É com sua utilização que, por exemplo, um banco pode avaliar se uma empresa gera lucros suficientes para pagar eventuais empréstimos concedidos (Crepaldi, S.A; Crepaldi, G. S., 2023).

A primeira preocupação dos contadores era de como iriam avaliar estoques de produtos existentes nas empresas, pois os produtos incorporavam vários fatores de produção



utilizados para a sua obtenção. Assim, a Contabilidade de Custos seria uma forma de identificar a mensuração monetária dos estoques e dos resultados, e não de fazer dela um instrumento gerencial.(Crepaldi, 2020).

De acordo com (Martins, 2023) devido ao crescimento das empresas, com o aumento da distância entre administrador e ativos e pessoas administradas, a Contabilidade de Custos passou a ser encarada como uma eficiente forma de auxílio no desempenho dessa nova missão, a gerencial (Martins, 2023).

Porém, é importante lembrar, que ainda há muito a ser desenvolvido, com isso são necessárias certas mudanças quando se deseja desenvolver bem esse outro potencial, esse que, na grande maioria das empresas é mais importante do que aquele motivo que faz aparecer a própria Contabilidade de Custos (Martins, 2023).

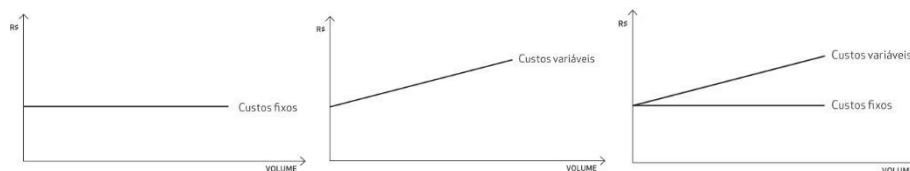
Embora a Contabilidade de Custos frequentemente seja associada à apuração de resultados e controle financeiro, seu verdadeiro potencial está em fornecer informações que auxiliem na tomada de decisões e na melhoria do desempenho organizacional. Para que esse potencial seja plenamente explorado, é necessário promover mudanças estruturais e culturais nas empresas, especialmente no que diz respeito à valorização da informação contábil como ferramenta de gestão e não apenas como obrigação fiscal ou legal.

2.2 CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS

Nas empresas a Contabilidade de Custos podem possibilitar a apuração de custos dos produtos ou serviços vendidos, ter dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e conhecer a lucratividade de cada produto. Conhecer os custos das empresas é importante e entre elas estão as tomadas de decisão adequadas para enfrentar a decorrência e o conhecimento do lucro ou do prejuízo resultado das operações (Crepaldi,2018). Desta forma, para trabalhar corretamente com a Contabilidade de Custos, é necessário entender o que vem a ser custos fixos e custos variáveis e qual a importância e a utilização deles dentro da empresa.

Custo fixo é quando, em cada período, o valor está estabelecido e é independente do volume de bens produzidos. Custo variável se dá quando, em cada período, o valor desse custo varia em função do volume produzido em determinado intervalo. O tempo de um período varia, podendo ser descrito como mês, ano etc. Nesse sentido, quanto maior a produção maior o custo variável. Para introduzir, a Figura 1 demonstra os Custos fixos, variáveis e eles combinados respectivamente (Stopatto, 2020).

Figura 1 – Custos Fixos e Variáveis



Fonte: Elaborado por Stopatto (2020)

Fica clara que na primeira demonstração que, independentemente do volume de operações, os custos permanecem inalterados. De forma oposta, na segunda demonstração, em função do volume de operações, os custos variáveis sofrem alterações. Na terceira demonstração é apresentada de forma combinada os custos fixos e variáveis sendo dessa maneira evidente o comportamento desses dois tipos de custos em função do volume de produção, o custo fixo permanecendo inalterado e o custo variável sofrendo alterações em função do volume (Stopatto, 2020).



A análise apresentada por Stopatto (2020) evidencia a importância de compreender o comportamento dos custos diante das variações no volume de produção. Na primeira demonstração, observa-se que os custos fixos permanecem constantes, independentemente da quantidade produzida, o que reforça sua característica principal de não se alterarem com o nível de atividade. Já na segunda demonstração, os custos variáveis são impactados diretamente pelo volume de operações, aumentando ou diminuindo conforme a produção se eleva ou reduz. Por fim, a terceira demonstração integra ambos os tipos de custos, permitindo visualizar, de forma clara, como os custos fixos mantêm-se estáveis enquanto as variáveis se modificam proporcionalmente ao volume. Essa distinção é essencial para a tomada de decisões gerenciais, especialmente no que se refere à precificação, planejamento e controle orçamentário.

2.3 CUSTOS DIRETOS E INDIRETOS

Dentro dos custos tem-se os custos diretos e indiretos, os custos diretos são aqueles que podem ser diretamente atribuídos à produção de bens ou serviços específicos. Em outras palavras, são os custos que estão diretamente relacionados à fabricação ou prestação de um produto ou serviço e que variam conforme a quantidade produzida. Eles são facilmente identificáveis e atribuíveis a um único produto, projeto ou serviço, são fáceis de mensurar e definir.

Como exemplo de custos diretos temos: i) Matérias-primas - são os custos dos materiais utilizados na fabricação do produto final; ii) Mão de obra direta - o salário e encargos dos trabalhadores diretamente envolvidos na produção do produto ou execução do serviço; iii) Energia ou consumo de recursos - são diretamente utilizados na produção. Para Padovezze (2013) custo direto são aqueles que podem ser fisicamente identificados para um segmento particular em consideração.

Para o mesmo autor, custos indiretos são aqueles que não podem ser atribuídos diretamente a um produto, serviço ou projeto específico. Eles são custos gerais da empresa que beneficiam diversas áreas ou atividades e, por isso, são alocados ou rateados entre diferentes produtos ou serviços. Esses custos são necessários para o funcionamento do negócio como um todo, mas não têm uma relação direta com a produção de um item específico. Tem-se como exemplo de custos indiretos: i) Aluguéis - o custo do espaço onde a empresa opera, que beneficia várias áreas e não pode ser atribuído diretamente a um único produto; ii) Salários de pessoal administrativo - funcionários que não estão diretamente envolvidos na produção, como gerentes e contadores; iii) Depreciação de máquinas e equipamentos - a depreciação de ativos que são usados em várias áreas da produção, como máquinas que atendem à fabricação de diversos produtos. Para Padovezze (2013) caracterizam-se, basicamente, por serem de caráter genérico e não específicos de produtos finais. Sua relação com os produtos finais existe, mas de forma indireta.

Esses custos se caracterizam por não estarem diretamente vinculados a um produto específico, sendo, portanto, considerados indiretos. Embora exista uma relação com os produtos finais, essa ligação ocorre de forma genérica e indireta, o que dificulta a sua alocação direta. Esses custos geralmente estão associados à estrutura de suporte à produção, como supervisão, manutenção, energia elétrica da fábrica, entre outros. Compreender essa natureza é essencial para a correta apropriação dos custos e para a escolha do método de custeio mais adequado, garantindo informações mais precisas para a gestão.

2.4 DESPESAS

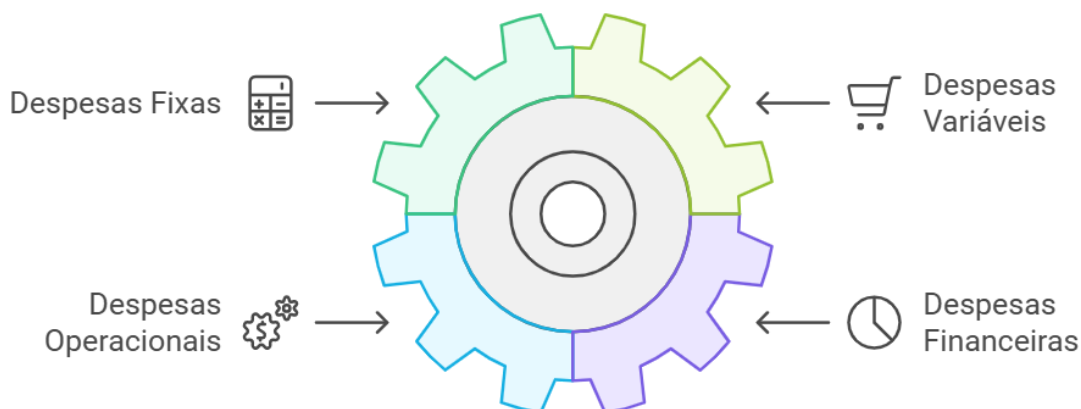
As despesas são os gastos que uma empresa tem para manter suas atividades operacionais e administrativas, mas que não estão diretamente ligados à produção de bens ou



serviços. Em outras palavras, são os custos necessários para a manutenção do funcionamento do negócio, mas que não fazem parte do processo de fabricação ou da entrega direta de um produto ou serviço. Para Padovezze (2013) despesas são gastos necessários para vender e distribuir os produtos, estes gastos estão ligados às áreas administrativas e comerciais. O custo dos produtos, quando vendido, transforma-se em perdas.

Despesas são classificadas como não relacionadas diretamente ao custo de produção e não são atribuídas a um produto ou serviço específico, como acontece com os custos (diretos ou indiretos). Para melhor visualização, a Figura 2, mostra os seus tipos de despesas e nos tópicos, as explicações para cada uma que envolvem e exemplificam como são utilizadas na distribuidora de rações.

Figura 2 – Tipos de Despesas



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A figura apresentada utiliza a metáfora de uma engrenagem para ilustrar a interdependência entre os diferentes tipos de despesas de uma empresa: fixas, variáveis, operacionais e financeiras. Essa representação reforça a ideia de que o equilíbrio e o bom funcionamento do negócio dependem da gestão eficiente de todos esses elementos. Cada tipo de despesa exerce um papel específico, mas atua de forma conjunta para manter a empresa em operação. Assim como em uma engrenagem, o mau gerenciamento de uma dessas partes pode comprometer o desempenho de todo o sistema. Essa abordagem visual contribui para a compreensão da importância do controle de custos e despesas como instrumento de suporte à tomada de decisões estratégicas e à sustentabilidade financeira.

As despesas operacionais são despesas relacionadas a operação do dia a dia da empresa, mas que não envolvem diretamente a produção dos produtos ou serviços como despesas com vendas e marketing, despesas administrativas ou despesas com transporte e distribuição.

As despesas relacionadas à operação do dia a dia de uma distribuidora de rações incluem diversos custos que, embora não sejam diretamente ligados à produção dos produtos, são essenciais para garantir o funcionamento da empresa. Essas despesas podem ser regulares em fixas, como aluguel, rotina de funcionários administrativos e custos com manutenção do espaço físico, e variáveis, como combustíveis para transporte, comissões de vendedores e gastos com embalagens.

Essas despesas operacionais também têm impacto direto na formação do preço final dos produtos. Por isso, é fundamental incluir esses custos no cálculo do mark-up para garantir uma margem de lucro adequada. Uma gestão eficiente dessas despesas pode ser obtida por meio de estratégias como a negociação com fornecedores de transporte, a otimização de rotas de entrega, o uso de ferramentas de análise para controlar os gastos e a revisão constante de contratos para reduzir custos sem comprometer a qualidade do serviço. Dessa forma, a



empresa pode manter a competitividade no mercado e garantir uma operação mais sustentável.

As despesas financeiras são gastos relacionados à gestão financeira da empresa, como juros sobre empréstimos e financiamentos ou despesas bancárias. Pode-se obter como exemplo contas de telefone e internet, despesas com contabilidade auditoria, viagens de negócios e deslocamento.

As despesas financeiras em uma distribuidora de rações referem-se aos gastos relacionados à gestão financeira da empresa, como juros sobre empréstimos e financiamentos, que muitas vezes são necessários para aquisição de estoque ou investimentos em infraestrutura. Inclui também tarifas bancárias associadas à transferência financeira, como cobranças de boletos e serviços de conta corrente.

Além disso, despesas administrativas essenciais, como contas de telefone e internet, são fundamentais para a comunicação com fornecedores e clientes, enquanto gastos com contabilidade e auditoria ajudam a manter a conformidade fiscal e gerencial do negócio, viagens de negócios e deslocamentos, como visitas a fornecedores ou clientes em regiões estratégicas, também são comuns nesse tipo de operação. É essencial controlar rigorosamente essas despesas para manter a lucratividade da distribuidora e garantir a sustentabilidade financeira da empresa.

As despesas fixas representam um componente essencial no planejamento financeiro de qualquer empresa, incluindo a distribuidora de rações. Essas despesas são específicas por sua constância, ou seja, permanecem inalteradas independente do volume de vendas ou da quantidade de mercadorias movimentadas em um determinado período. Exemplos de despesas fixas incluem aluguel do espaço utilizado para armazenar as rações, trabalho de funcionários, contas como energia elétrica, internet, telefone.

No contexto de uma distribuidora de rações para gatos e cachorros, compreender e gerenciar essas despesas é crucial para garantir a sustentabilidade do negócio. Como a demanda pode variar ao longo do ano, especialmente em função de sazonalidades ou flutuações econômicas, já que as despesas fixas precisam ser cobertas mesmo em períodos de menor faturamento. Isso exige um controle rigoroso dos custos e uma precificação adequada dos produtos, garantindo que a margem de lucro seja suficiente para absorver esses compromissos financeiros.

Além disso, na gestão de custos de uma distribuidora de rações, as despesas fixas podem ser comprovadas como um percentual do faturamento total, permitindo que os gestores avaliem a eficiência operacional e identifiquem oportunidades de otimização. Por exemplo, negociar contratos de aluguel ou renegociar taxas de seguro podem ser estratégias para reduzir o impacto dessas despesas no resultado financeiro da empresa.

Portanto, o controle das despesas fixas não apenas contribui para a saúde financeira da distribuidora, como também fornece uma base sólida para a implementação de ferramentas de controle e estratégias de precificação, promovendo competitividade no mercado e garantindo a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

As despesas variáveis são aquelas que sofrem alterações diretamente relacionadas ao volume de vendas ou produção da empresa, aumentando ou prejudicando a conformidade com o nível de atividade. Em uma distribuidora de rações, essas despesas incluem custos como a compra das mercadorias vendidas, comissões pagas a vendedores, gastos com fretes e transportes, despesas com embalagens e impostos incidentes sobre as vendas, como ICMS e ISS. Essas despesas acompanham o ritmo do negócio, de modo que, em períodos de maior demanda, elas aumentam proporcionalmente, enquanto em períodos de menor atividade, diminuem, proporcionando maior flexibilidade na gestão dos custos.



No entanto, o controle eficiente das despesas variáveis é essencial para manter a rentabilidade da distribuidora. Eles afetam diretamente a margem de contribuição, que é uma diferença entre o preço de venda e as variáveis de custos de cada unidade vendida. Essa margem deve ser suficiente para cobrir as despesas fixas e gerar lucro. Por isso, é importante monitorar esses custos e buscar estratégias para otimizá-los, como negociar melhores preços com fornecedores, otimizar as rotas de entrega para reduzir gastos com transporte ou ajustar políticas de comissões.

Além disso, uma boa gestão das despesas variáveis permite à distribuidora se adaptar às oscilações do mercado, ajustando rapidamente seus custos à realidade do negócio. Isso garante maior controle financeiro e contribui para a sustentabilidade da operação, especialmente em um segmento tão competitivo como o de distribuição de rações, onde margens apertadas cancelam um planejamento cuidadoso para garantir eficiência e lucratividade.

Os custos estão diretamente relacionados a produção de bens ou serviços já as despesas são necessárias para o funcionamento da empresa, mas não estão diretamente ligadas à produção. Para Padovezze (2013) despesa é um gasto ocorrido em determinado período e lançado contabilmente nesse mesmo período, para fins de apuração do resultado período da empresa.

A diferença entre custos e despesas em uma distribuidora de rações está na forma como esses gastos estão relacionados com as operações da empresa e sua finalidade dentro da estrutura financeira. Os custos estão diretamente vinculados à aquisição, armazenamento e distribuição das rações, englobando o preço de compra do estoque, o frete para transportá-lo até o centro de distribuição e os gastos com insumos que impactam na qualidade ou conservação dos produtos, como embalagens específicas e controle de temperatura no armazenamento. Esses custos são considerados essenciais, pois estão diretamente ligados à atividade principal da distribuidora, influenciando diretamente na formação do preço de venda e na competitividade do negócio.

Por outro lado, as despesas dizem respeito aos gastos necessários para o funcionamento geral da empresa, mas que não estão diretamente associados à comercialização das rações. Eles incluem aluguel de espaço físico, contas de telefone, internet, energia elétrica, gerenciamento administrativo e investimentos em marketing e publicidade para promover a marca e atrair clientes. Diferentemente dos custos, as despesas impactam a operação de maneira mais ampla, contribuindo para o suporte das atividades administrativas e comerciais.

Essa forma, compreender e classificar adequadamente as despesas é essencial para a gestão eficiente dos recursos de uma organização. Ao identificar a natureza de cada despesa seja ela fixa, variável, operacional ou financeira, a empresa ganha maior controle sobre seus custos, podendo planejar com mais precisão, tomar decisões estratégicas e garantir sua sustentabilidade econômica. Uma gestão eficaz das despesas não apenas contribui para a saúde financeira da organização, como também potencializa sua competitividade em um mercado cada vez mais dinâmico e exigente.

2.5 MÉTODOS DE CUSTEIO

A escolha do método de custeio adequado é um dos pilares da contabilidade gerencial, pois influencia diretamente a apuração dos resultados, a formação de preços e a tomada de decisões estratégicas. Os métodos de custeio são técnicas utilizadas para identificar, classificar e alocar os custos aos produtos, serviços ou departamentos de uma organização. Cada método possui características próprias, sendo mais ou menos indicado conforme o tipo de atividade, estrutura operacional e objetivos gerenciais da empresa. Compreender essas



metodologias é fundamental para garantir informações mais precisas e úteis ao processo de gestão e controle. Métodos de Custeio são ferramentas que auxiliam na gestão de custos de uma empresa, permitindo calcular os gastos associados à produção de um produto. Para Wellington Rocha e Eliseu Martins (2010) a expressão método de custeio diz respeito à composição do valor de custo de um evento, atividade, produto, atributo etc., ou seja, de uma entidade objeto de custeio de interesse do gestor.

Os métodos de custeio são essenciais para a gestão eficiente dos custos e para a determinação de estratégias de precificação. Eles também auxiliam na avaliação da rentabilidade e na análise de desempenho financeiro, dentro desses métodos temos os principais como custeio por absorção, custeio variável ou direto, o custeio baseado em atividades (ABC). No Quadro 1, a seguir, estão demonstradas as características dos sistemas mais utilizados.

Quadro 1 - Tipos de Métodos de Custeio e Suas Características

SISTEMAS	CARACTERÍSTICAS
ABSORÇÃO	• Origem no chão de fábrica • Orientado para o controle da produção • Produção como elemento gerador de riqueza • Todos os custos são passíveis de serem imputados aos produtos • Lucro unitário como parâmetro de análise • Projetado para monitorar a produção em termos de volume, tempo e custo
DIRETO	• Origem gerencial • Orientado para as funções financeiras e de marketing • Vendas como elemento gerador de riqueza • Só os custos variáveis são imputados aos produtos • Os Custos fixos pertencem à estrutura • Margem de contribuição unitária como parâmetro de análise • Ênfase na análise da relação custo-volume-lucro
UP	• Orientado para a produção • Mensuração da produtividade para empresas multiprodutoras • Relação constante entre os potenciais produtivos das seções homogêneas • Padrão Potencial para a mensuração do desempenho • Unidade abstrata (UP) para estabelecer equivalência entre custos de produtos • Lucro unitário como medida de desempenho
ABC	• Orientado para o processo • Aplicável à toda a cadeia de valor • As atividades consomem recursos e os produtos consomem atividades • Identifica as atividades que agregam valor aos produtos • Rateia os custos indiretos com critérios multidimensionais • Identifica responsabilidade pelas atividades que mais consomem recurso
META	• Orientado para o processo • Aplicável à toda a cadeia de valor • Instrumento gerencial balizado pelo preço de mercado • Compatível com o processo contínuo de redução de custos por análise de valor

Fonte: Elaborado por Souza e Clemente (1998).

A escolha do sistema de custeio mais adequado depende das características do negócio, dos objetivos da gestão e do nível de detalhamento das informações necessárias para o processo decisório. Em muitos casos, a combinação de métodos pode ser uma alternativa eficaz para atender às diferentes demandas internas e externas da empresa.

O método de custeio aplicado a distribuidora de rações, é importante ressaltar que a escolha do método adequado é essencial para a sustentabilidade financeira e a competitividade da empresa. O método deve fornecer uma visão clara e específica dos custos diretos e indiretos, permitindo calcular a venda que cubra todos os gastos e garantam uma



margem de lucro saudável. Além disso, uma análise criteriosa do comportamento dos custos ajuda na tomada de decisões estratégicas, como a otimização do estoque, o ajuste na política de preços e a definição de rotas mais eficientes para distribuição.

A implementação de um método de custo eficaz também facilita a identificação de áreas onde é possível reduzir despesas, sem comprometer a qualidade do serviço prestado aos clientes. Para uma distribuidora de rações, que opera em um mercado competitivo, esse controle é indispensável para alinhar a operação aos objetivos de crescimento e fidelização do público. Assim, o método se torna uma ferramenta estratégica não apenas para o controle financeiro, mas também para a tomada de decisões que garantem o sucesso no longo prazo.

2.6 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Margem de contribuição é um indicador financeiro que mostra o quanto sobra das receitas de vendas, após o desconto dos custos variáveis, para cobrir os custos fixos e gerar lucro. Segundo Martins (2009) margem de contribuição nada mais é que a diferença entre o preço de venda e o custo variável unitário do produto, percebendo assim, a relação com o custeio variável, o método de custeio que apropria apenas os custos diretamente associados, sem erros, aos produtos. Na Figura 3, a seguir, aborda-se a fórmula utilizada para calcular a margem de contribuição.

Figura 3 - Fórmula de Margem de Contribuição

Margem de Contribuição		
Margem de Contribuição	=	Receita de Vendas - Custos Variáveis

Fonte: Adaptado de Martins (2009).

A Margem de Contribuição é um indicador financeiro fundamental para a análise de lucratividade dos produtos ou serviços oferecidos por uma empresa. Ela representa o valor que sobra da receita de vendas após a dedução dos custos variáveis, ou seja, aqueles que variam diretamente com o volume produzido ou vendido. Essa margem é utilizada para cobrir os custos fixos e gerar lucro, sendo essencial para a tomada de decisões relacionadas à precificação, mix de produtos e análise de rentabilidade. Para Maher, 2001 a margem de contribuição é uma das principais bases para o cálculo do ponto de equilíbrio de uma empresa, que é o mínimo que uma empresa precisa faturar para não ter prejuízos. A soma das margens de contribuição unitária permite aos gestores saberem o quanto que eles vão dispor para cobrirem os custos fixos e gerar lucro na empresa (Maher, 2001).

Desta forma, compreender a margem de contribuição é essencial para a empresa identificar quais produtos ou serviços são mais rentáveis e estratégicos. Ele fornece uma base sólida para decisões, permitindo ajustar preços, controlar despesas e a melhoria dos produtos ofertados. Com isso, a empresa pode direcionar esforços para aumentar a rentabilidade e garantir que o volume de vendas seja suficiente para cobrir os custos fixos e gerar lucro.

2.7 PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio é uma ferramenta fundamental na gestão financeira, pois indica o volume mínimo de vendas necessário para que a empresa cubra todos os seus custos, sem obter lucro ou prejuízo.

O ponto de equilíbrio, ponto de ruptura ou ponto crítico é um indicador de segurança do negócio, pois mostra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem aos custos. Ele é uma ferramenta essencial para avaliar as previsões financeiras e determinar o



volume mínimo de vendas necessário para cobrir os custos. Abaixo, a Figura 4 demonstra a fórmula básica do ponto de equilíbrio (PE).

Figura 4 - Fórmula do Ponto de Equilíbrio

Ponto de Equilíbrio
$PE = \frac{\text{Custos e Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição}}$

Fonte: Adaptado de Bernardi (1998)

Todas as formas para definir o ponto de equilíbrio buscarão o ponto de venda em que a empresa apresenta resultado zero, ou seja, é o ponto neutro onde a empresa não tem prejuízo e nem lucro. Se ela está abaixo tem prejuízo se está acima tem lucro. Para Bernardi (1998), ponto de equilíbrio é o volume calculado em que as receitas totais de uma empresa se igualam aos custos e despesas totais, portanto, o lucro é igual a zero.

2.8 MARK-UP

O *markup* é um índice aplicado sobre o custo do produto ou serviço que determina o preço de venda, garantindo a cobertura dos custos e a obtenção de lucro, sendo uma ferramenta essencial para a precificação estratégica nas empresas.

O *Mark-up* é um índice que indica o quanto o preço de venda de um serviço ou até o produto é maior do que o seu custo, essa ferramenta de precificação considera o custo de produções, impostos e margem de lucro pretendida. Megliorini (2012) afirma que o *mark-up* consiste em uma margem, geralmente expressa na forma de um índice ou percentual, que é adicionado ao custo dos produtos. Esse custo apresentará variações dependendo do método de custeio utilizado (Megliorini, 2012). Crepaldi (2010) complementa que o *mark-up* se refere ao valor acrescentado ao custo de um produto para determinar o preço de venda final. Para calcular o *mark-up* utiliza-se a equação evidenciada na Figura 5.

Figura 5 - Fórmula do *Mark-up*

<i>Mark-up</i>
$\text{Mark-up} = \frac{100}{100 - (DF + DV + ML)}$

Fonte: Adaptado de Crepaldi (2010).

De acordo com Crepaldi (2010) para encontrar o *mark-up* devem ser considerados todos os gastos que não fazem parte do custeamento dos produtos. Estes gastos devem ser transformados em percentuais, comparados com a receita da empresa, somados e aplicados na fórmula em “soma percentual”. Após a determinação do *mark-up* divisor faz-se o cálculo do preço de venda (Crepaldi, 2010).

Em resumo, o *mark-up* é uma ferramenta essencial para definir o preço de venda, ajudando a cobrir todos os custos e ainda garantir uma margem de lucro. Com um cálculo bem elaborado, fica mais fácil manter a saúde financeira do negócio e alcançar melhores resultados.

3 MÉTODO

O método científico é a principal abordagem para a construção de conhecimento, refere-se ao processo em que o trabalho percorreu. Para Marconi e Lakatos (2022) método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança



e economia, permite alcançar conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando o cientista em suas decisões. Dessa forma, a pesquisa realizou uma abordagem qualitativa e aplicada, com foco na otimização de custos de uma Distribuidora de Rações na cidade de Restinga Sêca -RS, por meio da análise de dados e desenvolvimento de uma ferramenta de controle.

O método escolhido busca aprofundar a compreensão dos processos de controle de custos e, a partir disso, desenvolver e aprimorar de uma forma prática a gestão financeira da empresa estudada. Com base no desenvolvimento da pesquisa, na Figura 6, demonstra-se abaixo, a Otimização da Gestão de Custos que de forma prática elenca os principais tópicos para a realização do estudo.

Figura 6 - Otimização da Gestão de Custos de uma distribuidora de Rações



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A presente pesquisa define-se como aplicada, pois visa resolver um problema da prática organizacional, oferecendo uma solução para a gestão de custos. A abordagem qualitativa foi selecionada para permitir uma análise dos dados e dos processos envolvidos, oferecendo uma visão aprofundada das práticas de gestão de custos na distribuidora. Para Marconi e Lakatos (2022) a abordagem qualitativa, em geral, engloba dois momentos distintos: a pesquisa (ou coleta de dados) e a análise e interpretação, quando se procura desvendar o significado dos dados.

Para entender o cenário atual da gestão de custos, a coleta de dados foi realizada com base nos documentos financeiros e operacionais da empresa, como despesas, fluxo de caixa, produtos vendidos, referentes ao trimestre de julho a setembro de 2024. Além disso, realizou-se uma revisão da literatura a qual inclui estudos e teorias recentes sobre a gestão de custos. Esta revisão contribui com uma base teórica para o desenvolvimento de ferramentas de controle, abordando melhores práticas para otimização de custos e métodos de precificação, com foco no *mark-up*.

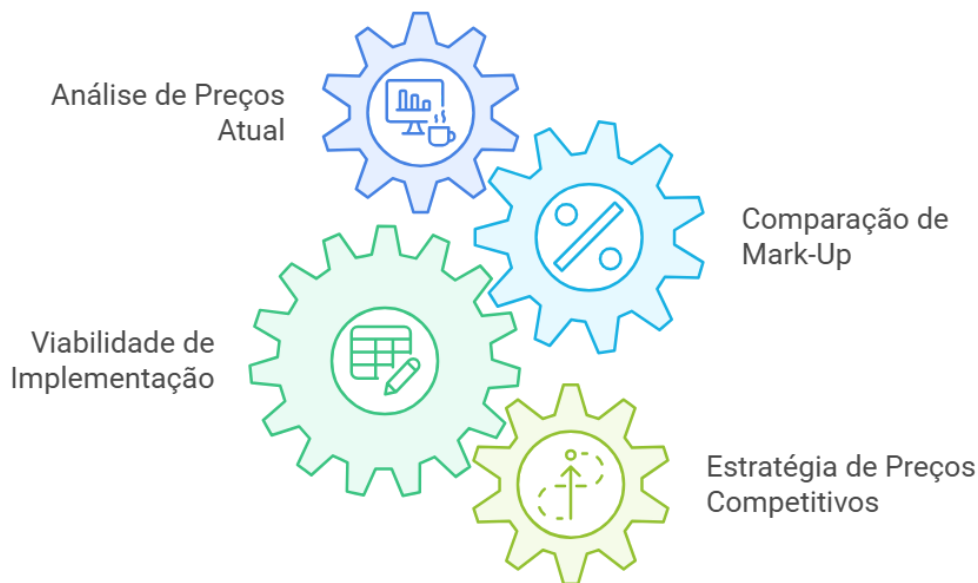
Com base nos dados coletados e nas recomendações da literatura, uma ferramenta foi desenvolvida para facilitar o registro diário e o monitoramento dos custos operacionais da distribuidora, possibilitando uma avaliação qualitativa e contínua dos principais fatores que impactam os custos operacionais. Para Gil (2021) os dados constituem as peças básicas na construção de qualquer pesquisa, sejam eles expresso em número como ocorre na pesquisa



quantitativa, ou em palavras, como ocorre na pesquisa qualitativa. Da qualidade desses dados é que depende o sucesso da pesquisa.

A análise da metodologia de precificação utilizada atualmente na distribuidora foi conduzida de maneira qualitativa. A partir das informações obtidas, foi feita uma comparação com a precificação baseada no *mark-up*, permitindo avaliar a previsão de aplicar esse método para melhorar os preços de venda e tornar o processo mais competitivo. Para melhor compreender, na Figura 7, a demonstração da utilização deste método.

Figura 7 - Aprimorando a Competitividade de preços



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Com o método previsto, a próxima etapa deste estudo será a Análise e Discussão dos resultados, onde serão examinados os dados encontrados e a efetividade da ferramenta desenvolvida na gestão de custos, permitindo reflexões e recomendações práticas para o distribuidor. Essa análise foi conduzida ao longo de três meses, entre julho e setembro de 2024, utilizando uma abordagem abrangente que contemplou a participação direta do proprietário da empresa, por meio de reuniões e entrevistas para melhor compreensão dos processos internos. Além disso, foram realizadas visitas presenciais à distribuidora, permitindo a observação in loco das operações, bem como o acesso aos computadores e aos sistemas de gestão utilizados rotineiramente, o que possibilitou a coleta e análise detalhada dos dados operacionais e financeiros da empresa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção, serão apresentados e detalhados os principais resultados obtidos ao longo do estudo. O foco será no contexto empresarial da distribuidora de rações, detalhando as práticas de controle financeiro, uma metodologia utilizada para precificação e a identificação do público-alvo. Além disso, serão exploradas as estratégias de venda adotadas e a definição da precificação ideal, com base nos dados encontrados e analisados, melhorando a gestão de custos aprimorando a competitividade da empresa.

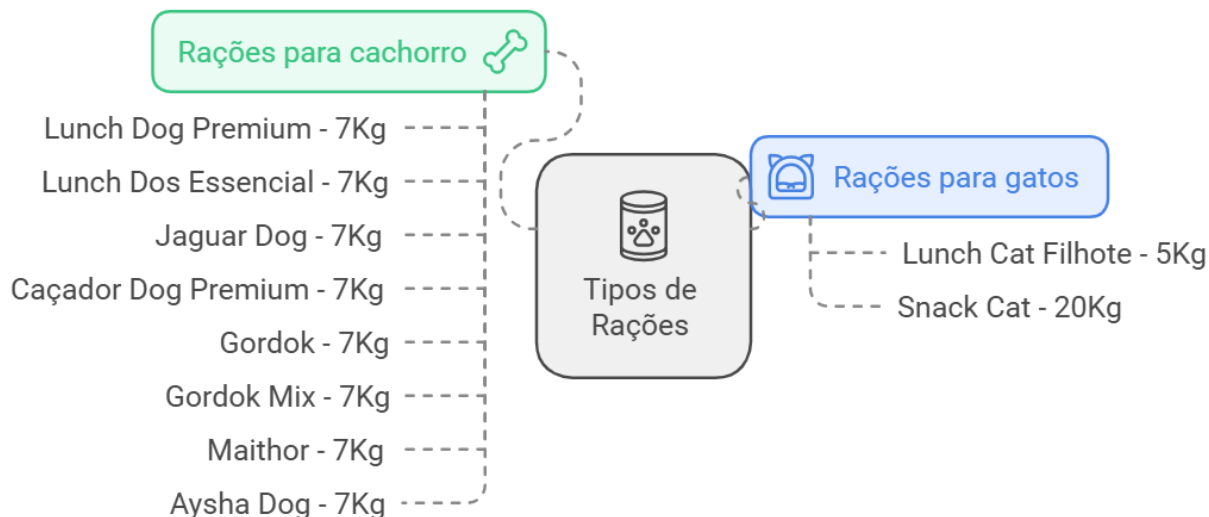
4.1 O CONTEXTO EMPRESARIAL



A empresa em análise é uma Distribuidora de Rações que atua no mercado atacadistas de produtos para animais de estimação com o foco em cães e gatos. A sede está localizada na cidade de Restinga Sêca-RS, tendo como atividade principal a distribuição de alimentos para cães e gatos em supermercados, agropecuárias e estabelecimentos Petshop.

O mercado de rações para animais de estimação tem se expandido nos últimos anos, impulsionado pelo aumento do número de animais de estimação e pela preocupação crescente dos tutores com a saúde e bem-estar de seus animais de estimação. Esse cenário gera oportunidades de crescimento, mas também exige das empresas eficiência e controle rigoroso de custos para manter a competitividade e garantir margens de lucro adequadas. A empresa busca adquirir as rações dos fornecedores em preços acessíveis, oferecendo aos clientes uma proposta de valores atrativa, com descontos, incentivando a compra na distribuidora. Para a obtenção de uma distribuição mais rápida e ter ganhos maiores nas vendas a distribuidora investe em reações com mais qualidade e que tenham mais saídas para ter um estoque maior dentro da empresa e poder obter um ganho. Serão estudadas as seguintes rações para venda na distribuidora estruturada na Figura 8 abaixo.

Figura 8 – Tipos de Rações



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A figura apresenta uma categorização clara e detalhada dos diferentes tipos de rações comercializadas pela distribuidora. Ela está organizada de forma a facilitar a visualização e o entendimento da variedade de produtos disponíveis no portfólio. Na figura, as rações são classificadas segundo critérios como espécie (ração para cães, gatos, e outras espécies), tipo de formulação (ração seca, úmida, natural, premium etc.) e finalidade (ração para filhotes, adultos, idosos, rações específicas para controle de peso, rações hipoalergênicas, entre outras).

Essa representação visual contribui para evidenciar a diversidade do mix de produtos da distribuidora, que atende a diferentes necessidades nutricionais e perfis de clientes. Além disso, a figura serve como base para análises posteriores no trabalho, como a gestão de estoque, análise de demanda e estratégias de marketing direcionadas a cada segmento de produto.

O portfólio da empresa abrange uma variedade de produtos, incluindo rações específicas para cães e gatos, que podem atender diferentes fases da vida e necessidades nutricionais desses animais. Além das rações, a distribuidora também oferece areias para gatos, um produto essencial no cuidado diário e higiene desses animais de estimação, com forte demanda no mercado. A diversidade de itens permite à empresa atender uma ampla gama de



clientes, desde lojas especializadas, mercados ou até grandes redes de varejo, adaptando-se às necessidades de um público exigente e em constante crescimento. Na Figura 9 a demonstração da visão geral dos produtos para a venda na distribuidora de rações.

Figura 9 - Visão Geral de Produtos e Cuidados para Animais de Estimação

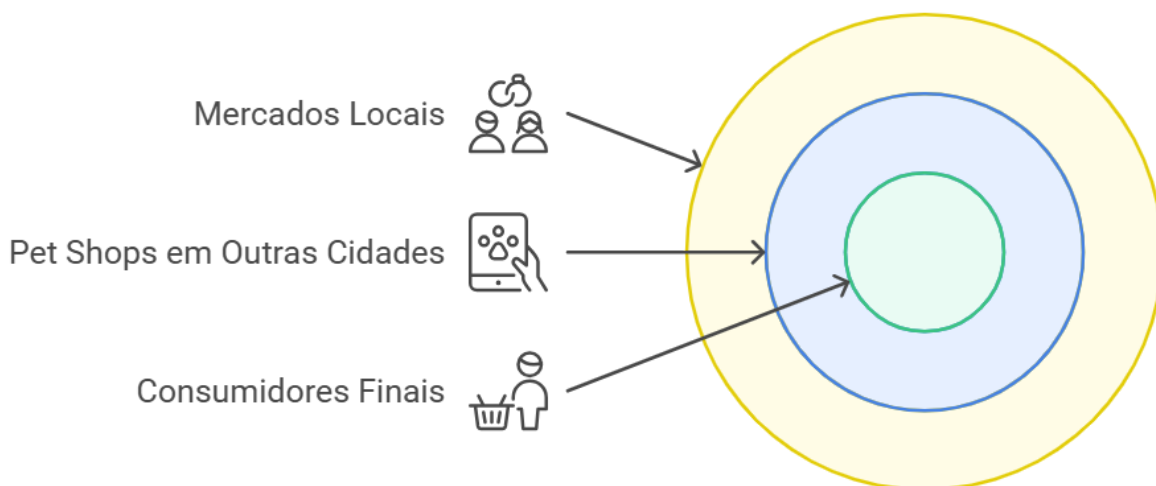


Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.2 PÚBLICO-ALVO E ESTRATÉGIAS DE VENDA

A distribuidora possui um público-alvo diversificado, atendendo a diferentes perfis de clientes tanto na cidade onde está localizada quanto nas regiões vizinhas. Entre os principais segmentos de clientes estão os mercados locais, onde são uma importante fonte de receita e ajudam a garantir que os produtos sejam acessíveis em diferentes pontos da região; os pet shops em cidades próximas, estes são estratégicos, pois atendem diretamente os consumidores e o consumidor final que compra diretamente no ponto de venda da distribuidora. Como forma de pagamento a distribuidora utiliza de cartão, cheques, boleto bancário e o pagamento à vista. Abaixo, a Figura 10 elenca os principais pontos de venda.

Figura 10 – Segmentos do Mercado da Distribuidora de Rações



Fonte: Elaborado pela autora (2024).



Para atrair e fidelizar seus clientes, a distribuidora implementa diversas estratégias promocionais. Entre elas, destacam-se promoções que possam agregar valor e incentivar a compra recorrente. No mês de outubro de 2024, uma promoção foi realizada para clientes que adquiriram uma ração específica para cães: ao comprar o produto, o cliente recebeu um copo de inox com a cor que desejasse como brinde. Esse tipo de ação promocional ajuda não apenas a aumentar as vendas, mas também fortalecer o relacionamento com os clientes e diferenciar a distribuidora em um mercado competitivo.

4.3 CONTROLE FINANCEIRO DA EMPRESA

O controle financeiro exerce um papel essencial na sustentabilidade e no crescimento da distribuidora de rações em análise, permitindo uma gestão precisa dos custos e despesas que impactam diretamente a lucratividade do negócio. Por meio desse controle, a empresa consegue acompanhar de forma detalhada o desempenho financeiro, ajustando suas estratégias comerciais e de gestão de estoque para minimizar desperdícios e identificar possíveis gargalos que possam comprometer a rentabilidade.

Na distribuidora, as despesas fixas e variáveis são determinantes para a formação dos preços dos produtos. As despesas fixas, como aluguel do espaço físico da distribuidora e a folha de pagamento dos colaboradores, mantêm-se constantes independentemente do volume de vendas. Já as despesas variáveis, como a aquisição das rações junto aos fornecedores, custos de transporte e logística, estão diretamente relacionadas ao volume de operações da empresa. O gerenciamento eficiente desses custos é fundamental para manter a operação enxuta e maximizar a margem de lucro.

Outro aspecto crítico para a distribuidora é o impacto do controle de estoque sobre os custos operacionais. O armazenamento excessivo de rações pode acarretar custos adicionais, como maior necessidade de espaço e risco de perda de validade dos produtos. Por outro lado, a falta de estoque adequado pode resultar em atrasos nas entregas, perda de vendas e insatisfação dos clientes. Por isso, a empresa utiliza sistemas integrados de controle de estoque que auxiliam na otimização dos recursos e no alinhamento entre demanda e oferta.

Além disso, a análise das transações financeiras permite identificar tendências específicas, como o efeito de promoções sazonais ou campanhas de marketing que influenciam diretamente o desempenho mensal da distribuidora. Esses dados são fundamentais para a tomada de decisões estratégicas e para o ajuste das ações comerciais.

A margem de lucro da distribuidora, calculada com base no faturamento total e nos custos envolvidos, é um indicador-chave para avaliar a eficiência operacional do negócio. Outros indicadores financeiros, como índice de liquidez, ponto de equilíbrio e taxa de retorno, também são monitorados para garantir a saúde financeira da empresa.

A previsão financeira, elaborada a partir dos dados históricos, possibilita a projeção das receitas e despesas futuras, auxiliando no planejamento e na definição de estratégias de crescimento. Para isso, a distribuidora conta com softwares de gestão financeira que automatizam processos, oferecem dados em tempo real e permitem um acompanhamento ágil das margens de lucro e desvios.

Por fim, é fundamental que a análise financeira esteja alinhada à estratégia comercial da distribuidora de rações. Com base nos dados financeiros, é possível ajustar a precificação dos produtos, implementar descontos pontuais e aprimorar a competitividade no mercado regional. Esses elementos, aliados a um controle financeiro rigoroso, são indispensáveis para garantir a sustentabilidade e o desenvolvimento contínuo da distribuidora. A figura 11 sintetiza esses dados, proporcionando uma visualização clara e objetiva do cenário financeiro da empresa.



Figura 11 – Tabela de Controle Financeiro

ITENS	MESES		
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO
GUIA DO SIMPLES	R\$ 23.423,35	R\$ 19.762,89	R\$ 19.836,03
DESPESAS FIXAS	R\$ 3.460,06	R\$ 3.460,06	R\$ 3.541,81
Sistema	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 231,75
Honorários	R\$ 671,06	R\$ 671,06	R\$ 671,06
Aluguel	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
Internet	R\$ 139,00	R\$ 139,00	R\$ 139,00
DESPESAS VARIÁVEIS	R\$ 5.000,00	R\$ 4.750,00	R\$ 5.250,00
Chapa	R\$ 1.500,00	R\$ 750,00	R\$ 1.450,00
Gasolina	R\$ 3.500,00	R\$ 4.000,00	R\$ 3.800,00
PRÓ-LABORE	R\$ 5.010,86	R\$ 5.010,86	R\$ 5.010,86
Salário base	R\$ 6.296,34	R\$ 6.296,34	R\$ 6.296,34
GUIA INSS	R\$ 1.285,48	R\$ 1.285,48	R\$ 1.285,48
VALOR TOTAL	R\$ 33.179,75	R\$ 29.519,29	R\$ 29.674,18
FATURAMENTO TOTAL	R\$ 296.609,33	R\$ 330.684,79	R\$ 272.728,97
PERCENTUAL DE D. FIXAS E D. VARIÁVEIS	11,19	8,93	10,88

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Com esta análise, será possível identificar tendências, possíveis pontos críticos e oportunidades de melhorias no planejamento. Todos esses elementos estão organizados de forma clara para fornecer uma visualização objetiva das informações financeiras e contribuindo para embasar decisões estratégicas futuras.

4.4 MÉTODO DE PRECIFICAÇÃO

A precificação dos produtos é uma etapa fundamental para garantir a sustentabilidade e a competitividade da distribuidora de rações em estudo. No mercado de rações, onde a concorrência é acirrada e os custos variam constantemente, a aplicação do método de mark-up oferece uma abordagem estruturada para definir preços que cobrem os custos e geram margem de lucro adequada.

Na distribuidora analisada, foi adotado um percentual total de mark-up de 55%, valor definido com base em dados coletados diretamente junto ao proprietário da empresa. Esse percentual reflete um equilíbrio entre as margens de lucro desejadas e os custos fixos e variáveis envolvidos nas operações, garantindo maior precisão e transparência no processo de formação de preços.

Os principais elementos que compõem o cálculo do mark-up foram detalhadamente analisados e classificados em suas respectivas porcentagens, considerando despesas administrativas, custos de transporte, impostos e outros encargos específicos do negócio. Por exemplo, as despesas fixas mensais, como aluguel, honorários e sistemas, totalizam cerca de R\$ 3.460 a R\$ 3.540, enquanto as despesas variáveis, que incluem custos com transporte (gasolina) e insumos (como a chapa para embalagens), oscilam entre R\$ 4.750 e R\$ 5.250 mensais, conforme demonstrado nos meses de julho a setembro.

Além disso, foram considerados valores relacionados a pró-labore, salários e encargos previdenciários, que compõem a estrutura de custos da distribuidora. Com um faturamento total mensal entre aproximadamente R\$ 272 mil e R\$ 330 mil, a empresa apresenta um percentual de despesas fixas e variáveis que varia entre 8,93% e 11,19% do faturamento, evidenciando um controle eficiente dos custos em relação à receita.



Essa análise detalhada dos componentes do mark-up não apenas orienta a precificação das rações, evitando riscos de sub ou supervalorização, mas também permite avaliar a eficiência operacional da distribuidora, identificando possíveis áreas para otimização e redução de custos.

O uso do mark-up, portanto, assegura uniformidade nos preços praticados e a sustentabilidade financeira do negócio, aspectos essenciais para manter a competitividade no dinâmico mercado de rações. A Figura 12 apresenta os itens que compõem o mark-up e suas respectivas porcentagens, dados que serão utilizados para definir os preços das rações, tema que será aprofundado no próximo tópico.

Figura 12 – Cálculo da Porcentagem

ITENS	PORCENTAGEM
Frete	4%
Imposto	4%
Chapas	5,50%
Aluguel firma	0,40%
Contabilidade	0,30%
Deslocamento	0,80%
Aluguel	0,30%
Pró-labore	3,33%
Impostos cargas	0,50%
Custo operacional	0,30%
Manutenção Carro	0,20%
Custo inadimplência	1,00%
Custo banco	0,30%
Custo ração	34,00%
Total	55%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A estrutura de custos da distribuidora está fortemente concentrada em custos variáveis diretos, especialmente com o insumo principal, a ração, que representa 34% do custo total. Esse item, isoladamente, corresponde a mais da metade de todos os custos operacionais listados.

4.4.1 CÁLCULO DE PRECIFICAÇÃO

Para exemplificar na prática, foi elaborada uma tabela com os 10 tipos de rações já mencionadas e comercializadas pela distribuidora com o destino de vendas para as agropecuárias clientes para pode ser feita a venda ao consumidor final, estão acompanhadas de seus respectivos preços tabelados e também com a precificação calculada com os 55%, sendo esse o valor de venda. Com isso, pode-se atribuir o cálculo do mark-up. A seguir a Figura 13, em que apresenta os produtos e seus respectivos preços calculados.

Figura 13 – Precificação das Rações



TIPOS DE RAÇÕES	CUSTO	PRECIFICAÇÃO 55%	PREÇO FINAL
LUNCH CAT FILHOTE 5KG	R\$ 28,90	R\$ 15,90	R\$ 44,80
LUNCH DOG PREMIUN 19% 7KG	R\$ 23,20	R\$ 12,76	R\$ 35,96
LUNCH DOG ESSENCIAL 7KG	R\$ 27,80	R\$ 15,29	R\$ 43,09
JAGUAR DOG 7KG	R\$ 20,40	R\$ 11,22	R\$ 31,62
SNACK CAT 20KG	R\$ 87,40	R\$ 48,07	R\$ 135,47
CAÇADOR DOG PREMIUN 7KG	R\$ 23,20	R\$ 12,76	R\$ 35,96
GORDOK 7KG	R\$ 16,60	R\$ 9,13	R\$ 25,73
GORDOK MIX 7KG	R\$ 17,30	R\$ 9,52	R\$ 26,82
MAITHOR 7KG	R\$ 16,60	R\$ 9,13	R\$ 25,73
AYSHA DOG 7KG	R\$ 16,60	R\$ 9,13	R\$ 25,73

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Essa estratégia demonstrou uma abordagem conservadora, voltada para manter os preços competitivos, mas que, em alguns casos, pode não ser suficiente para garantir uma margem de lucro ideal para sustentar a operação no longo prazo.

Embora a precificação de 55% possa permitir certa atratividade de preços no mercado, foi necessário reavaliar os critérios de formação de preços, levando em conta a margem de contribuição, o comportamento do mercado e as metas estratégicas da distribuição.

Esta revisão culminou na definição de uma nova política de precificação, que reflete um ajuste mais adequado às necessidades do negócio, com foco em manter o equilíbrio entre competitividade e rentabilidade.

4.4.2 MÉTODO DO MARK-UP

Foi aplicado o método de precificação baseado no *mark-up* para analisar os meses consecutivos das operações da distribuidora de rações. A análise foi fundamentada nos dados e despesas, faturamento fornecidos pelo proprietário, permitindo uma visão detalhada da estrutura de custos e das margens aplicáveis.

Com o objetivo de melhorar a gestão de custos e aprimorar a formação de preços o cálculo do *mark-up* serão apresentados de forma visual, por meio de figura que demonstra de forma clara e objetiva os valores específicos de cada mês analisado. Essa abordagem visa não apenas identificar a rentabilidade atual, mas também fornecer subsídios para decisões estratégicas futuras, ajustando preços para alcançar um equilíbrio sustentável entre competitividade no mercado e lucratividade da empresa.

Para calcular o *mark-up*, foram considerados os percentuais correspondentes ao somatório da margem de lucro desejada, as despesas fixas e variáveis. Os resultados obtidos no percentual de despesas fixas e despesas variáveis em julho, agosto e setembro foram somados e divididos por três, obtendo um resultado de 10,33 e os 20% utilizados para o cálculo são referentes a margem de lucro desejada pelo empreendedor. Com isso, foi realizado o cálculo do *mark-up*. Na Figura 14, demonstra esse resultado.

Figura 14- Cálculo Mark-up

Mark-up			
Mark-up =	$\frac{100}{100 - (10,33 + 20)}$	$= \frac{100}{100 - 30,33}$	$= \frac{100}{69,67} = 1,435338$

Fonte: Elaborado pela autora (2024).



Este cálculo mostra como o *mark-up* serve como fator multiplicador para que os preços cubram os custos fixos, variáveis e ainda garantam a margem de lucro desejada. A análise detalhada e comparativa dos meses traz subsídios valiosos para a tomada de decisões estratégicas na formação de preços, permitindo ajustes que favoreçam a competitividade e a lucratividade da empresa.

4.5 PRECIFICAÇÃO IDEAL

Para determinar uma precificação ideal, foi necessário ajustar o *mark-up* e os custos das operações, considerando o cenário atual da distribuidora de rações. O objetivo é garantir uma margem de lucro mais consistente e um equilíbrio entre os custos fixos, variações e lucros tornando o negócio mais competitivo e sustentável.

Os novos preços refletem a aplicação direta do *mark-up* sobre os valores base das rações, gerando uma tabela de preço de venda ideal (PVI) que será apresentada. A Figura 15 exemplificará os valores ajustados para cada tipo de produto, demonstrando a política financeira da nova estratégia de precificação onde foi utilizado o valor encontrado no *mark-up*. Essa abordagem permitirá à empresa manter sua competitividade no mercado, ao mesmo tempo em que preserve sua lucratividade e sustentabilidade a longo prazo.

Figura 15 - Nova Precificação de Rações

TIPOS DE RAÇÕES	CUSTO	PREÇO DE VENDA IDEAL
LUNCH CAT FILHOTE 5KG	R\$ 28,90	R\$ 41,48
LUNCH DOG PREMIUN 19% 7KG	R\$ 23,20	R\$ 33,30
LUNCH DOG ESSENCIAL 7KG	R\$ 27,80	R\$ 39,90
JAGUAR DOG 7KG	R\$ 20,40	R\$ 29,28
SNACK CAT 20KG	R\$ 87,40	R\$ 125,45
CAÇADOR DOG PREMIUN 7KG	R\$ 23,20	R\$ 33,30
GORDOK 7KG	R\$ 16,60	R\$ 23,83
GORDOK MIX 7KG	R\$ 17,30	R\$ 24,83
MAITHOR 7KG	R\$ 16,60	R\$ 23,83
AYSHA DOG 7KG	R\$ 16,60	R\$ 23,83

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Com base na Figura 15, os preços estavam acima desses valores ajustados. Apesar disso, a nova proposta de precificação continua sendo competitiva e oferece uma oportunidade de fortalecimento da saúde financeira da distribuidora sem comprometer a lucratividade.

Essa abordagem permite que os produtos sejam comercializados em um patamar que viabiliza a cobertura de custos e despesas, garantindo também margens adequadas para a sustentabilidade do negócio. Além disso, a precificação ideal promove uma melhor adaptação às condições de mercado, ampliando as chances de fidelização dos clientes e garantindo o crescimento sustentável no segmento de rações para cães e gatos.

Portanto, a adoção dessa estratégia reforça o compromisso da distribuidora em manter-se competitiva, mesmo ajustando os preços para níveis ideais. Essa flexibilidade no planejamento reflete robustez financeira e capacidade de adaptação às demandas do mercado.

A comparação entre o preço de venda ideal e o preço de venda praticado é uma análise fundamental para compreender as dinâmicas de precificação no mercado de rações. Esta comparação permite avaliar, com base em dados objetivos, a aderência da política de preços



da distribuidora às estratégias de custos e margens de lucro planejadas, além de identificar possíveis falhas ou oportunidades no modelo proposto.

Na Figura 16 apresentada, o preço praticado corresponde ao valor efetivamente aplicado no mercado para a venda de diferentes tipos de rações. Este preço reflete a realidade do mercado. Muitas vezes, o preço praticado é ajustado para manter a competitividade, mesmo que isso implique margens de lucro menores do que o ideal. Por outro lado, o preço de venda ideal é calculado com base em parâmetros técnicos e financeiros, levando em consideração os custos de produção ou aquisição, as despesas operacionais, a carga tributária incidente, e a margem de lucro desejada. Esse preço ideal funciona como uma estratégia referencial, sinalizando o valor que deveria ser praticado para garantir a rentabilidade sustentável da operação.

Figura 16 – Comparativo de Preços

TIPOS DE RAÇÕES	PREÇO PRATICADO	PREÇO DE VENDA IDEAL	DIFERENÇA EM REAIS	DIFERENÇA EM PERCENTUAL
LUNCH CAT FILHOTE 5KG	R\$ 44,80	R\$ 41,48	R\$ 3,31	7,40
LUNCH DOG PREMIUN 19% 7KG	R\$ 35,96	R\$ 33,30	R\$ 2,66	7,40
LUNCH DOG ESSENCIAL 7KG	R\$ 43,09	R\$ 39,90	R\$ 3,19	7,40
JAGUAR DOG 7KG	R\$ 31,62	R\$ 29,28	R\$ 2,34	7,40
SNACK CAT 20KG	R\$ 135,47	R\$ 125,45	R\$ 10,02	7,40
CAÇADOR DOG PREMIUN 7KG	R\$ 35,96	R\$ 33,30	R\$ 2,66	7,40
GORDOK 7KG	R\$ 25,73	R\$ 23,83	R\$ 1,90	7,40
GORDOK MIX 7KG	R\$ 26,82	R\$ 24,83	R\$ 1,99	7,41
MAITHOR 7KG	R\$ 25,73	R\$ 23,83	R\$ 1,90	7,40
AYSHA DOG 7KG	R\$ 25,73	R\$ 23,83	R\$ 1,90	7,40

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A Figura 16 apresenta de forma clara as diferenças entre esses valores. A diferença em reais indica o montante financeiro que está sendo perdido ou ganho por unidade, enquanto a diferença em percentual evidencia o impacto proporcional em relação ao preço ideal. Neste caso mesmo sendo uma diferença baixa ou o valor sendo menor do que o vendido antes, ele ainda estaria dentro do mercado competitivo e sendo possível cobrir todos os seus custos. Esses indicadores são fundamentais para decisões estratégicas, como ajustes de preços, negociação com fornecedores ou revisão de custos operacionais.

Esse tipo de análise não apenas demonstra os desafios enfrentados na implementação de uma política de preços competitiva, mas também destaca oportunidades de otimização e alinhamento entre o preço praticado e o preço ideal, garantindo a sustentabilidade financeira da distribuidora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação de uma nova precificação para as rações, aliada a um mark-up ajustado, surge como uma estratégia promissora para alavancar o desempenho da distribuidora de rações. Ao longo do estudo, foi possível identificar que uma análise aprofundada dos custos pode proporcionar à empresa maior assertividade na gestão financeira, contribuindo para a maximização dos lucros e para o fortalecimento de sua competitividade no mercado. Essa abordagem não apenas auxilia na adequação dos preços ao mercado, mas também estabelece uma base sólida para decisões estratégicas bem fundamentadas.

No entanto, é importante destacar que o sucesso dessas iniciativas depende diretamente de uma gestão bem estruturada. Problemas como descontrole nos custos, falhas no planejamento e incapacidade de adaptação às demandas do mercado podem se tornar obstáculos significativos, comprometendo os resultados esperados. A ausência de envio periódico das análises financeiras, revisões constantes no modelo de precificação e a falta de funcionários suficientes para executar as atividades são fatores que podem afetar níveis de



desempenho da distribuidora. Os objetivos deste trabalho foram definidos para atender essas necessidades e incluem (i) revisar estudos e teorias de gestão de custos para empresas de distribuição de rações e analisar as recomendações para redução e controle de custos operacionais; (ii) coletar dados na gestão de custos para identificar áreas de maior impacto no orçamento e potenciais pontos de redução com base nas informações do trimestre de julho a setembro/2024; (iii) apurar a forma de precificação atualmente utilizada e apresentar a forma de precificação utilizando-se o *mark-up*. Esses objetivos foram traçados com o propósito de oferecer soluções práticas para a otimização da gestão de custos, além de estabelecer preços competitivos que garantam margens de lucro alinhadas com a realidade do mercado e as metas da empresa.

Com a aplicação das estratégias desenvolvidas neste trabalho, a distribuidora possui grande potencial para expandir sua atuação, consolidar-se no mercado e alcançar maior rentabilidade na cidade e região. Porém, para que esses resultados sejam eficazes, é essencial que a empresa mantenha um monitoramento rigoroso de seus processos, invista na qualificação e ampliação da equipe e esteja preparado para ajustar suas estratégias de acordo com as dinâmicas do mercado.

Além disso, é fundamental que a distribuidora se mantenha atenta às condições externas do mercado, como mudanças nos custos de consumo e variações econômicas. Uma gestão interna eficiente, aliada a um planejamento estratégico eficaz, pode fazer a diferença no posicionamento da empresa no setor.

Por fim, este estudo demonstra que a adoção de uma abordagem estruturada para a precificação, quando associada a uma gestão eficiente e bem planejada, não apenas contribuirá para o fortalecimento financeiro da distribuidora, mas também para seu posicionamento como uma empresa preparada para enfrentar os desafios do mercado nos próximos anos. Com um olhar estratégico e uma execução consistente, a distribuidora tem em suas mãos o potencial de transformar seus resultados e se destaca como referência no segmento de rações.

REFERÊNCIAS

ANIMAL DE ESTIMAÇÃO VIROU MEMBRO DA FAMÍLIA Disponível em:
<https://www.crmves.org.br/animal-de-estimacao-virou-membro-da-familia/>

BERNARDI, Luiz Antonio – Política e Formação de Preços. São Paulo: Atlas, 1998

CREPALDI, Silvio A.; CREPALDI, Guilherme S. **Contabilidade de Custos**, 6. ed. Editora Atlas LTDA. Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597014181. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597014181/>

CREPALDI, Silvio A.; CREPALDI, Guilherme S. **Contabilidade de Custos**, 7. ed. Editora Atlas LTDA. Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559775026. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559775026/>.

CREPALDI, Sílvia Aparecido. **Curso Básico de Contabilidade de Custos**. 5.ed. São Paulo: Pearson, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como Fazer pesquisa qualitativa**. 1. ed. – Barueri [SP]: Atlas, 2021. Disponível em:
[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770496/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml4\]!/4/44/1:10\[202%2C1](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770496/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml4]!/4/44/1:10[202%2C1)



MAHER, Michael. **Contabilidade de custos: criando valor para a administração**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 8. Ed. – Barueri [SP]: Atlas, 2022. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]!/4/32/4/1:31\[192%2C3-](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]!/4/32/4/1:31[192%2C3-)

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custódia**. 11. ed. Editora Atlas LTDA. Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597018080. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597018080/>

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Eliseu; ROCHA, Welington. **Métodos de custeio comparados: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas**. 2. Ed. - São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522498314/pageid/4>

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: Análise e Gestão**. 3.ed. São Paulo: Pearson, 2012.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia Managerial**. 3.ed. FOIL- São Paulo, 2011.

MERCADO PET EM EXPANSÃO: BRASIL CRSCE NO RANKING MUNDIAL DE PET FOOD Disponível em: <https://portalvet.royalcanin.com.br/saude-e-nutricao/negocios/setor-de-pet-food/>

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade de Custos: Teoria, Prática, Integração com Sistemas de Informações (ERP)**. 2. ed. Editora Cengage Learning , 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522113835/pageid/0>

QUAIS AS PRINCIPAIS PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS
Disponível em: <https://www.concur.com.br/blog/article/principais-praticas-de-gestao-de-custos>

QUAL A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CUSTO PARA O MEU NEGÓCIO?
Disponível em: <https://digital.sebraers.com.br/blog/estrategia/qual-a-importancia-da-gestao-de-custo-para-o-meu-negocio-mkt/>

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **CONTEXTOS, PARADIGMAS E SISTEMAS DE CUSTEIO**. Anéis do Congresso Brasileiro de Custos - ABC, [S. l.], Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/3288>



STOPATTO, Mauro. **Contabilidade de Custos Simplificada e Interativa - Uma Abordagem Gerencial**. Grupo GEN, 2020. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024739>