

# GESTÃO DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇOS NO E-COMMERCE

SAMUEL GONSALES



# COPYRIGHT

Copyright © 2016 **Samuel Gonsales**  
Todos os direitos reservados

Nenhuma parte dessa publicação pode ser reproduzida ou transmitida, em qualquer forma ou em qualquer meio-eletrônico, mecânico, fotocópia, gravação ou de outra forma sem a permissão prévia do autor.

O processo de formação dos preços de venda é um dos processos mais importantes para que os lojistas, distribuidores, importadores e fabricantes possam cobrir os custos de fabricação e/ou aquisição das mercadorias e preservar seus lucros.

No e-Commerce, ambiente bem mais dinâmico onde as mudanças de preços ocorrem rapidamente, é fundamental que os lojistas conheçam detalhadamente seus custos fixos e variáveis para cada produto (idealmente) ou para cada categoria de produtos, assim podendo reagir rapidamente aos seus ofensores, preferencialmente preservando as suas margens.

Infelizmente o que tem ocorrido com inúmeros lojistas é que eles não empenham o tempo necessário para formar os preços de venda da forma adequada. Há aqueles que se baseiam em um markup padrão alegando que se usarem tal índice conseguirão cobrir todos os seus custos (fixos e variáveis) e obter lucro, no entanto, a realidade é que quando isso ocorre esses lojistas ficam com alguns produtos com preços de venda majorados e de difícil competição em relação a seus concorrentes e com outros produtos onde seus preços são competitivos, no entanto esses itens podem ficar abaixo do lucro e em alguns casos até mesmo com prejuízo.

Esse e-book tentará ajudar os lojistas, de forma simples e descomplicada, a fazer a formação dos preços de venda de seus produtos, levando em consideração o fato de que alguns produtos são diferentes de outros e inserindo custos particulares do e-Commerce na formação dos preços, tais como, custos para manutenção das plataformas de e-Commerce, custos com fretes, custos com pagamentos, cadastros e fotos, armazenagem, etc...

# SUMÁRIO

CAPÍTULO

**1**

**Conceito**

Pág. 05

CAPÍTULO

**2**

**Formação do Preço de  
Venda**

Pág. 13

CAPÍTULO

**3**

**Além de Custos e  
Despesas**

Pág. 31

CAPÍTULO

**4**

**Conclusão**

Pág. 37

# Conceito



***“Tem cuidado com os custos pequenos! Uma pequena fenda afunda grandes barcos.”***

***Benjamin Franklin***



# FORMAR PREÇO

Formar preços de venda é a maneira de criar um preço final que “cubra” todos os custos do produto e ainda proporcione o “retorno/lucro” desejado pela empresa.

O processo de formação de preços é crucial para manter a saúde financeira da empresa, para manter a empresa crescendo e evitar o que acontece com milhares de empresas, a saber, empresas que promovem seus produtos, vendem com sucesso, mas que ao final do período não sabem dizer porque trabalharam tanto e não obtiveram o retorno necessário para reinvestir e crescer.

Existem inúmeros casos de bons e-Commerces que tinham tudo para dar certo, mas que por não realizar o processo de formação de preços de forma adequada, acabaram não conseguindo sobreviver ao primeiro ano de vida. São empresas que trabalharam muito, mas que não deram a devida atenção ao processo que as ajudaria a se manter competitivas.

Por outro lado, há milhares de empresas que estão operando com sucesso, inclusive estão ganhando dinheiro, no entanto não sabem exatamente quanto cada produto contribui para seu sucesso, pois não fizeram a formação de preços da forma correta o que pode comprometer a perenidade de tais negócios.

## Onde normalmente erramos?

Nesse exemplo, o índice utilizado foi 2,5, ou seja, multiplicaram o custo de aquisição de R\$ 137,50 por 2,5 chegando a R\$ 343,75.

### Exemplo:

- Calça Jeans
- Custo: R\$ 137,50
- Índice: 2,5

**Preço: R\$ 343,75**

A justificativa para usar o índice 2,5 é que usando esse Markup a empresa conseguiria **cubrir** todos os seus custos fixos e variáveis e ainda ter um lucro de 20%.

Veremos mais adiante que houve um equívoco nesse cálculo.

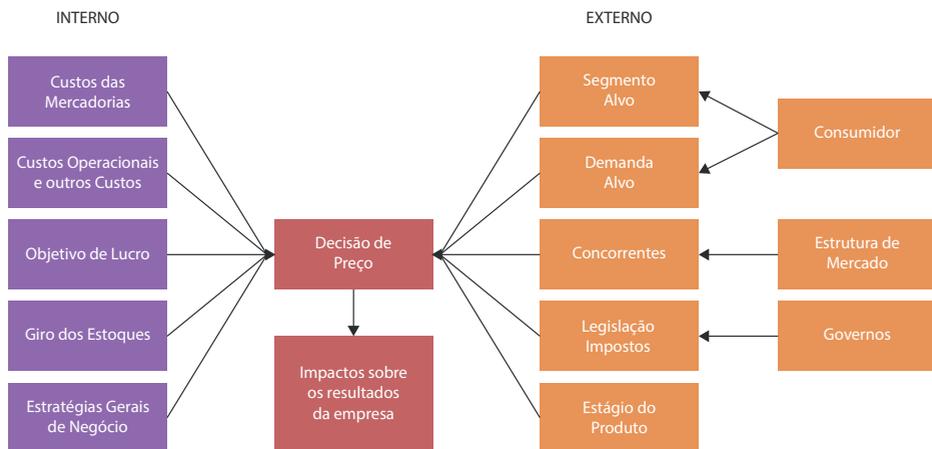
# Ambientes da Formação de Preço

Para iniciar o processo da formação de preços é fundamental que as empresas levem em consideração que há ambientes internos e externos, como pode ser observado na imagem da página seguinte, que influenciam na decisão do preço e conseqüentemente impactam nos resultados das empresas.

No ambiente interno as empresas lidam com os custos de aquisição/fabricação das mercadorias, custos operacionais que podem variar de empresa para empresa, objetivos de lucro, giro dos estoques uma vez que alguns produtos giram mais rapidamente do que outros e com as estratégias gerais do negócio.

No ambiente externo as empresas terão que lidar com seu público-alvo, com a demanda, com os preços praticados pelos concorrentes, com a legislação de cada produto (uns tem substituição tributária outros não tem, uns tem suspensões de alguns impostos e outros produtos não tem, etc) e com o estágio do produto no mercado, que influencia a maturidade das negociações de compra e venda.

# Ambientes da Formação de Preço



Nas próximas duas páginas trataremos dos conceitos de Custo e Despesa para em seguida detalharmos os conceitos da formação de preço.

## 1) Custo

É a soma dos **gastos** incorridos e necessários para a **aquisição** ou **produção**, com a finalidade de colocar **produtos** ou **serviços** em condições de serem **comercializados**, de acordo com objeto social da organização.

Alguns exemplos de custo:

- Matéria-prima
- Produtos para revenda
- Máquinas
- Salários e encargos do pessoal de produção
- Custos diretos ligados à aquisição de produtos para revenda e/ou produção, etc...



## 2) Despesa

Valor **gasto** com **bens** ou **serviços** consumidos na **manutenção** de atividades **operacionais** e na obtenção de **receitas**, não vinculadas à produção de bens e serviços.

Alguns exemplos de despesa:

- Salários e encargos do pessoal administrativo
- Material de escritório
- Marketing
- Comissões
- Tudo aquilo que não está diretamente ligado à produção e/ou aquisição de itens para comercialização, etc...



# FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA



# Pilares da Formação de Preço

A figura abaixo demonstra os três pilares da formação de preços, a saber:

- Custos: valores para aquisição ou fabricação dos itens que sua empresa venderá;
- Despesas: valores para manter a operação em funcionamento, como despesas administrativas e despesas relacionadas às vendas;
- Lucro: valores que garantirão o crescimento e perenidade da empresa.



Nas próximas quatro páginas trataremos dos conceitos relativos a Custos Fixos, Custos Variáveis, demais Custos das empresas e Rateios.

Independente da alteração da venda/produção para ser modificado. Não sofre variações.

Alguns exemplos de custos fixos:

- Limpeza;
- Conservação;
- Aluguéis;
- Segurança;
- Vigilância;
- IPTU;
- Água;
- Luz;
- Telefone;
- Internet;
- Planos de Saúde;
- Salários;
- Taxas Bancárias;
- Encargos salariais;
- Depreciação;
- Pró Labore;
- Escritório de Contabilidade;
- Materiais de Escritório;
- Seguros;
- Etc...

# Custos Variáveis

Variam conforme o aumento da produção ou venda. Variam de acordo com o volume de vendas ou produção dentro de determinados períodos

Alguns exemplos de custos variáveis:

- Comissões;
- Insumos;
- Embalagens;
- Impostos;
- Suprimentos;
- Horas extras;
- Tarifas de cartões;
- Beneficiamento;
- Fretes de Vendas;
- Cobrança bancária;
- Etc...

# Outros Tipos de Custos

## - Custos totais

Soma de custos fixos mais custos variáveis.

## - Custos diretos

Custos aplicados diretamente no produto. Mão-de-obra, matéria-prima.

## - Custos indiretos

Custos que são rateados no processo de produção. Energia elétrica, água.

## - Custos próprios

É o resultante de custos diretos e indiretos.

## - Custos rateados

O mesmo que custo indireto.

## - Custos comuns

Custo comum a vários centros de custos. Durex, caneta.

## - Custos estimados

Baseados em custos históricos. Planejamento estratégico, Fluxo de caixa anual

## - Custo primário

Custo de mão-de-obra somado ao materiais diretos.

## - Custos ocultos

Custo de difícil mensuração. Custo do tempo de setup ou manutenção de máquinas.

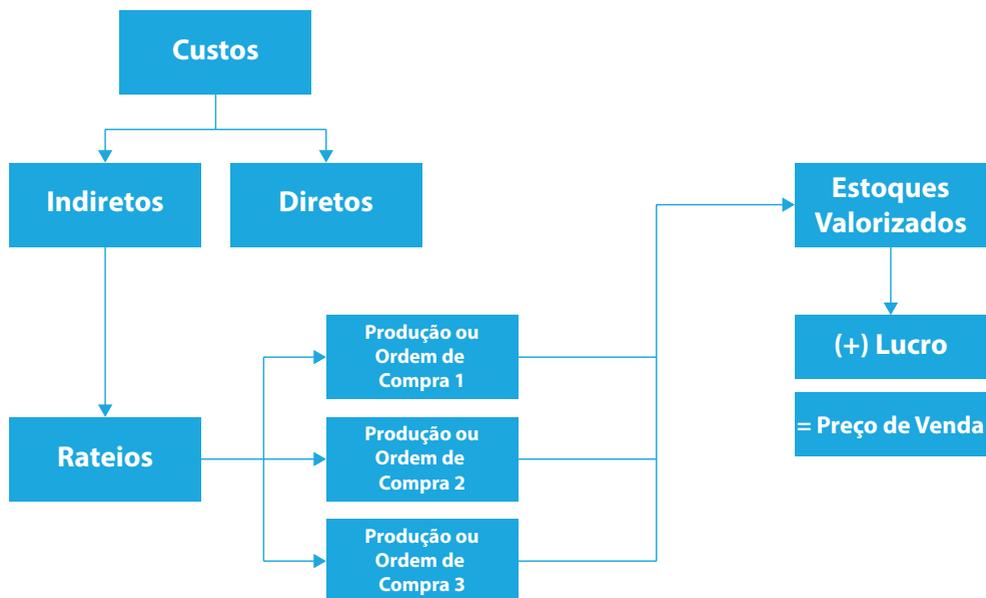
É a **distribuição** de custos comuns entre os produtos.

O objetivo fim do rateio é que o **total dos custos comuns** (custos indiretos – água, energia elétrica, canetas, etc) seja distribuído entre os produtos.

- Água e luz utilizada na produção e na área administrativa;
- Material de consumo utilizado na produção e na área administrativa;
- Etc...

# Processo da Formação de Preço de Venda

Abaixo demonstramos um fluxo relativo ao Processo da Formação do Preço de Venda.



Na imagem acima, fica claro que o rateio se refere aos custos indiretos que são distribuídos nas ordens de produção e ou ordens de compra, de forma que a valorização dos estoques já contemple tais custos, que são adicionados do Lucro para gerar o preço de venda.

É importante lembrar que descarregar os custos indiretos de forma equivocada pode distorcer a formação dos preços.

# Planilha de Custos

Uma vez que as empresas conheçam detalhadamente seus Custos, Rateios e o processo de formação dos preços de venda, é fundamental criar uma planilha de custos.

As planilhas de custos deverão reunir todas as informações necessárias para compor o processo de Formação de Preço de Venda, tais como:

- Custos dos **materiais** diretos;
- Custos com **mão-de-obra**;
- **Impostos** relativos ao negócio;
- Custos com **comissões**;
- Custo **financeiro**;
- Custos com **frete**s;
- Custos **comerciais**;
- Custos **administrativos**;
- Demais custos **variáveis**;
- Demais custos **fixos**;
- Outros custos **específicos**.

Essa planilha pode ser feita manualmente. Há também sistemas de gestão (ERP) que permitem que as empresas façam a formação dos preços de forma automatizada.

# Planilha de Custos - Fixos

Para iniciar sua planilha de formação de preços, recomendamos que liste todas os custos fixos de sua operação.

No exemplo abaixo, inserimos alguns custos comuns às mais diversas empresas, mas por óbvio, cada empresa deve inserir também os custos particulares de sua operação.

Para esse exemplo, especificamente, trataremos um caso onde a empresa produz uma Calça Jeans, portanto, consideraremos quantas pessoas trabalham na fabricação desse item, quantas horas cada pessoa trabalha por dia e por consequência, quantas horas essas pessoas trabalham por mês.

Mais adiante daremos detalhes para as empresas que invés de fabricar, revendem produtos.

Empresa Produto 1 Cap. Prod. Custos Preço

Custos Fixos	
Despesas	Valor
Água	R\$ 100,00
Luz	R\$ 100,00
Aluguel	R\$ 10.000,00
Pessoal	R\$ 50.000,00
Telefone	R\$ 300,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 60.500,00</b>

Quantas pessoas fazem o produto?

25

Quantas horas diárias cada pessoa produz?

8

Quantos dias no mês cada pessoa trabalha?

20

Horas de Produção Disponíveis no Mês

4000

\*160 por pessoa

Quantos produtos diferentes a empresa produz?

1

Quantos produtos diferentes a empresa produz?

1. CALÇA JEANS
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_



# Planilha de Custos - Produção

Aferimos inicialmente que as 25 pessoas que lidam com a fabricação dessa Calça Jeans dispõe de 4.000 horas por mês para essa atividade.

Aferimos, também, que cada calça precisa de 4 horas de trabalho, portanto, por mês é possível fabricar 1.000 Calças com a equipe disponível atualmente.

Como o custo de materiais e serviços dessa Calça é de R\$ 137,50, para fabricar 1.000 Calças há a necessidade de investir R\$ 137.500,00. Veja os detalhes abaixo:

Empresa	Produto 1	Cap. Prod.	Custos	Preço
---------	-----------	------------	--------	-------

Tempo Disponível para Produção	4.000 horas
--------------------------------	-------------

Capacidade Produtiva				
Descrição	Quantidade	Tempo (Horas)	Custo de Produção	
CALÇA JEANS	1000	4.000,00	R\$	137.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>	<b>4.000,00</b>	<b>R\$</b>	<b>137.500,00</b>

Saldo de Tempo de Produção	0,00 horas
----------------------------	------------

# Planilha de Custos - Custo Total

Nesse momento já sabemos que o Custo de materiais e serviços para produzir 1.000 Calças será de R\$ 137.500,00.

Também já sabemos que o custo fixo total é de R\$ 60.500,00.

Somados, todos os custos são de R\$ 198.000,00. Se dividirmos esse custo por 1.000 Calças (capacidade produtiva que identificamos anteriormente), o custo unitário do produto será de R\$ 198,00 (materiais, serviços e rateio dos custos fixos).

Empresa	Produto 1	Cap. Prod.	Custos	Preço
---------	-----------	------------	--------	-------

Custos		
Custos Fixos	R\$	60.500,00
Total Custos de Produção	R\$	137.500,00
<b>Total dos Custos</b>	R\$	<b>198.000,00</b>

Rateio dos Custos Fixos e Cálculo do Custo Total						
Produto	Custo de Produção		%	Rateios Fixos	Custo Total	Custo Unitário
CALÇA JEANS	R\$	137.500,00	100%	R\$ 60.500,00	R\$ 198.000,00	R\$ 198,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$</b>	<b>137.500,00</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 60.500,00</b>	<b>R\$ 198.000,00</b>	<b>-</b>

# Planilha de Custos - Preço de Venda/Lucro

Para que possamos concluir a formação do preço, precisamos incluir 3 itens restantes:

- O **% de Comissões** que para o e-Commerce representariam o total referente aos custos com plataforma de e-Commerce, Meios de Pagamento, Antifraude, Fotos/Cadastros, Embalagens e Fretes. Nesse exemplo, concluímos que esse percentual seria de 10%;

- O **% de Impostos** relativos à esse produto. Nesse caso 26% (ICMS, PIS, COFINS, CSLL e IRPJ).

- O **Lucro desejado** pela empresa. Nesse caso ficou definido um lucro de 20%, portanto, sobre o valor de R\$ 450,00 (valor de venda definido para esse produto), representando R\$ 90,00.

Para o montante de 1.000 Calças o Lucro estimado será de R\$ 90.000,00

Empresa Produto 1 Cap. Prod. Custos Preço

Comissão sobre vendas	10%
% Impostos sobre vendas	26%

Custos Totais, Preço de Venda e Lucro					
Produto	Custo Unitário	Preço de Venda Unit	Comissão + Impostos	Lucro por Unidade	Lucro Total
CALÇA JEANS	R\$ 198,00	R\$ 450,00	R\$ 162,00	R\$ 90,00	R\$ 90.000,00
<b>TOTAL</b>					<b>R\$ 90.000,00</b>

Abaixo demonstraremos um resumo dos cálculos que utilizamos nas páginas anteriores:

Custo de produzir ou adquirir o Produto:	R\$ 137,50
Rateio de Custos Fixos:	R\$ 60,50
<b>CUSTO TOTAL DE PRODUÇÃO:</b>	<b>R\$ 198,00</b>

## E-Commerce

1 – Plataforma	
2 – Cartão/Boleto	
3 – AntiFraude	
4 – Gateway	
5 – Fotos/Cadastrros	
6 – Embalagem	
7 – Fretes	R\$ 45,00
Aplicando 26% de Impostos:	R\$ 117,00
<b>TOTAL E-COMMERCE+IMPOSTOS:</b>	<b>R\$ 162,00</b>

<b>CUSTO TOTAL+E-COMMERCE+IMPOSTOS:</b>	<b>R\$ 360,00</b>
LUCRO (20%):	R\$ 90,00
<b>PREÇO DE VENDA DEFINIDO:</b>	<b>R\$ 450,00</b>

É fundamental compreender que:

Comissões, Impostos e Lucro são determinados pela venda, portanto, esses percentuais foram calculados a partir do preço de venda e não do custo, ou seja, 10% das Comissões sobre o valor de venda é igual a R\$ 45,00, 26% de Impostos sobre o valor de venda é igual a R\$ 117,00 e 20% de Lucro é igual a R\$ 90,00.

## - Custo de produzir ou adquirir o Produto

Total dos materiais envolvidos ou valor da compra.

## - Rateio de Custos Fixos

$R\$ 60.500,00 / 1000$  itens produzidos =  $R\$ 60,50$  em cada item.

## - Aplicando 10% de Comissão

A comissão é aplicada sobre o valor de venda do produto ( $R\$ 450,00$ ).

## - Aplicando 26% de Impostos

Os impostos são aplicados sobre o valor de venda do produto ( $R\$ 450,00$ ).

## - Aplicando o Lucro

Lucro desejado de 20% ( $R\$ 90,00$ ) sobre o valor de venda do produto –  $R\$ 450,00$ .

# Ficha de Custo no Sistema de Gestão - ERP

Para as empresas que tem Sistemas Integrados de Gestão (Sistemas ERP) fica significativamente mais fácil fazer a Formação de Preços de Venda, pois calcular todos os custos (aquisição ou produção, custos fixos e custos variáveis) fica mais simples e atribuir os percentuais de Comissão, Impostos e Lucro pode ser parametrizado.

Além disso é possível fazer inúmeras simulações de preços de venda, como por exemplo, inserindo o percentual de lucro que a empresa quer no lançamento do produto, e eventual diminuição do lucro quando for fazer promoções/liquidações.

Veja o exemplo da Calça Jeans, logo abaixo, simulando à partir das matérias-primas (ordem de produção):

Vinculada à uma ficha técnica

Produto  CALÇA JEANS  Cor

▼ Custos Direto

Produto	Cor	Estampa	Tamanho	Quantidade						
00033	CALÇA JEANS	UNICA	UNICA	U	1					
Grupo/Matéria Prima	Estampa	Cor	Tamanho	Und	Qtd	Custo Ant.	Custo Atual	Total	% Total	
1 - JEANS	UNICA	UNICA	U		1	0	36	36	26,18	
2 - ZIPER	UNICA	UNICA	U		1	0	10	10	7,27	
3 - ETIQUETAS	UNICA	UNICA	U		1	0	7,5	7,5	5,45	
4 - EMBALAGEM	UNICA	UNICA	U		1	0	2	2	1,45	
5 - STRASS	UNICA	UNICA	U		1	0	50	50	36,36	
6 - LAVAGEM	UNICA	UNICA	U		1	0	20	20	14,55	
7 - BORDADO	UNICA	UNICA	U		1	0	12	12	8,73	

Custo de MP

Despesas Fixas

**Custo Total**

▼ Formação do Preço de Venda

ITENS DE MARKUP	MARKUP1
TABELA	T01-VAREJO
COMISSÃO	10,0000
IMPOSTOS	26,0000
E-COMMERCE	0,0000
(%) LUCRO	20,0000
(%) TOTAL	56,0000
PREÇO TOTAL	R\$450
MARKUP CALCULADO	2,2727

# Ficha de Custos no Sistema de Gestão - ERP

Nesse segundo exemplo tratamos da mesma calça jeans como se ela fosse adquirida para revenda:

Vinculada à uma ficha técnica

Produto  CALÇA JEANS  Cor

## ▼ Custos Direto

Produto  CALÇA JEANS  Cor  Estampa  Tamanho  Quantidade

Grupo/Matéria Prima	Und	Qtde	Custo Ant.	Custo Atual	Total	% Total
00033 - CALÇA JEANS	1	0	137,5	137,5	100	

Custo de MP	R\$137,50
Despesas Fixas	R\$60,50
<b>Custo Total</b>	<b>R\$198,00</b>

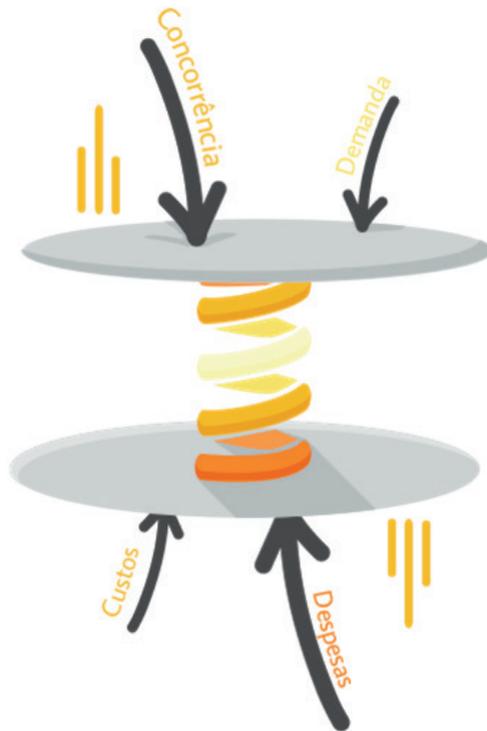
## ▼ Formação do Preço de Venda

ITENS DE MARKUP	MARKUP1	MARKUP2	MARKUP3
TABELA	000-WEB	T01-VAREJO	999-TESTE
COMISSÃO	0,0000	10,0000	0,0000
IMPOSTOS	26,0000	26,0000	26,0000
E-COMMERCE	10,0000	0,0000	10,0000
(%) LUCRO	20,0000	20,0000	15,0000
(%) TOTAL	56,0000	56,0000	51,0000
PREÇO TOTAL	R\$450	R\$450	R\$404
MARKUP CALCULADO	2,2727	2,2727	2,0408

# Além de custos e despesas



Agora que sua empresa já sabe a importância e os detalhes para realizar os processos da formação de preços, é fundamental discorrermos sobre demanda e concorrência, afinal são forças que impactam na precificação dos produtos.



Ao analisar seu público-alvo e o mercado, as empresas se deparam com os impactos da Demanda.

Nesse ponto é fundamental compreender 2 questões fundamentais, a saber:

1) O consumidor está disposto a pagar o valor definido na sua formação de preço pelo produto que você está vendendo?

Essa resposta variará, certamente, de pessoa para pessoa e deixará evidente quais pessoas estão dispostas a arcar com esse valor.

No produto que usamos como exemplo desse e-book formamos o preço de uma Calça Jeans que para cobrir todos os custos e gerar lucro precisa ser vendida por R\$ 450,00 e nesse caso sua empresa precisará encontrar o público-alvo que veja valor nesse produto por esse preço de venda.



2) Como seus produtos e consumidores se comportam no que diz respeito à elasticidade dos preços?

Assim como as empresas fazem testes A/B de suas plataformas de e-Commerce é recomendado que sua empresa faça testes reduzindo e aumentando os preços dos produtos, dentro de uma margem saudável, de forma a calibrar o preço ideal.

Vale lembrar que essa movimentação de preços deve se manter dentro de margens que permitam cobrir todos os custos e gerar lucros para manter a empresa crescendo.



Agora que trataremos das questões relativas à demanda, vale a pena considerarmos algumas questões sobre concorrência.

Para tal, temos duas questões que podemos considerar:

1) Concorrer com Grandes Players ou num Mercado Fragmentado?

## **Dominado por grandes players**

Poucos players detêm a liderança do mercado e forçam os demais à concorrência POR PREÇO, o que torna mercados bem competitivos.

## **Mercado fragmentado**

Nenhum player detém a liderança dominante do mercado o que permite um maior NÚMERO DE EXPERIMENTOS com preços e competição mais saudável



2) Concorrer com Produtos Similares ou Produtos de Baixa Concorrência?

## **Produtos Similares**

São facilmente **SUBSTITUÍDOS** o que aumenta a concorrência por Preço. O mercado de Pneus, por exemplo, sofre com esse tipo de concorrência

## **Produtos com Baixa Concorrência**

Produtos que estão atrelados à Marca ou ao **estilo de vida** das pessoas, tendem a praticar preços mais elevados e sem grandes impactos concorrenciais.



# Plano de Controle de Receitas VS Gastos

Para completar suas análises, deixamos a sugestão do GMROII - Gross Margin Return on Inventory Investment.

Essa análise consiste em conhecer os produtos que trazem maior rentabilidade para sua empresa e criar oportunidades para alavancar o giro de tais produtos.

Realizando ações para aumentar o giro dos produtos mais rentáveis sua empresa concentrará esforços para minimizar rupturas de estoques destes produtos.



# CONCLUSÃO



- 1** Realizar os processos de formação de preços ajudará sua empresa a conhecer detalhadamente todos os custos fixos e variáveis com os quais lidam;
- 2** Ajudará sua empresa a cobrir todos os gastos e manter os lucros desejados;
- 3** Auxiliará sua empresa na decisão de quais produtos eventualmente precisará diminuir os lucros para aumentar o giro;
- 4** Garantirá que sua empresa se mantenha saudável ao compreender que seus preços precisam se encaixar nas demandas de determinado público-alvo e a determinar com quais concorrentes sua empresa lidará.

# O AUTOR



## Samuel Gonsales

**MBA em Gestão de Negócios e PÓS em Sistemas Integrados de Gestão (ERP)**

**Head de Produtos - e-Millennium**

**Professor Universitário - IBTA e SENAC**

**Articulista: e-Commerce Brasil, e-Commerce News, iMasters, TI Inside, TI Especialistas, ERP News, Administradores e muitos outros**

**Palestrante: Eventos de e-Commerce e TI**

**Vencedor Prêmio e-Commerce Brasil de Inovação 2015 - Categoria: Operações**

**Especialista em Sistemas de Gestão - ERP e e-Commerce acumulando mais de 17 anos de experiência**



**e-Millennium**  
ERP PARA E-COMMERCE