

Formação de Preço de Serviço baseado em Custos: Aplicação Prática em Empresa de Administração Condominial

Paloma Mota de Oliveira

Bacharelado em Ciências Contábeis pela Faculdade Lusófona da Bahia

Contadora

Rua Corina Barradas, 18A, Estrada das Barreiras. Salvador/BA. CEP: 41195-390

E-mail: oliveirapaloma1090@gmail.com

Thiago Rios Sena

Doutorado em andamento em Contabilidade pela Universidade Federal de

Pernambuco - UFPE

Professor na Faculdade Lusófona da Bahia

Avenida Prof. Moraes Rego, 1235. Cidade Universitária. Recife/PE. CEP: 50670-901

E-mail: thiagoriossena@gmail.com

RESUMO

Estabelecer o preço de venda é um dos maiores desafios enfrentados pelos gestores e a precificação baseada em custos pode auxiliar a empresa na identificação dos gastos para alcançar os resultados esperados. Esta pesquisa tem como objetivo realizar a precificação de serviços baseada em custos de uma empresa de pequeno porte do ramo de administração de condomínios. Para isso, realizou-se um estudo de caso em uma empresa atuante no município de Salvador (BA), utilizando abordagens quantitativa e qualitativa. Os resultados encontrados demonstram que a empresa analisada não pratica nenhum tipo de controle formal dos seus gastos e foi sugerido um novo modelo de precificação baseado em custos para atingir a lucratividade esperada pelos gestores utilizando o *markup*. Este estudo apresenta como contribuições acadêmicas e sociais a aplicação prática da precificação baseada em custos, dessa maneira os gestores e potenciais clientes podem utilizar essas informações no processo de negociação de preços de serviços de administração condominial.

Palavras-chave: Precificação. Contabilidade de Custos. Condomínio. Serviços.

Cost-based Pricing of Services: Practical Application in a Condominium Management Company

ABSTRACT

If establishing the selling price is one of the biggest challenges faced by managers, setting cost-based pricing helps the company to identify expenses in order to achieve the expected results. This research aims to carry out the investigation on pricing of services based on costs of a small business in the field of condominium administration. For this, a case study was carried out in a company operating in the city of Salvador (BA), using quantitative and qualitative approaches. The results show

that the analyzed company does not practice any kind of formal control of its expenses. So, a new cost-based pricing model was suggested in order to achieve the profitability expected by managers using the markup. The study presents academic and social contributions as for a practical application of cost-based pricing. , so Managers and potential customers can use this information in the process of negotiating prices for condominium management services.

Keywords: Pricing. Cost Accounting. Condominium. Services.

Formación del Precio del Servicio basado em el Costo: Aplicación Práctica en una Empresa Administradora de Condominios

RESUMEN

Establecer el precio de venta es uno de los mayores desafíos que enfrentan los gerentes y la fijación de precios basada en costos puede ayudar a la empresa a identificar los gastos para lograr los resultados esperados. La presente investigación tiene como objetivo realizar la tarificación de servicios en base a los costos de una pequeña empresa en el ámbito de la administración de condominios. Para ello, se realizó un estudio de caso en una empresa que opera en la ciudad de Salvador (BA), utilizando enfoques cuantitativos y cualitativos. Los resultados muestran que la empresa analizada no practica ningún tipo de control formal de sus gastos y se sugirió un nuevo modelo de fijación de precios basado en costos para lograr la rentabilidad esperada por los gerentes utilizando el markup. Este estudio presenta como aportes académicos y sociales la aplicación práctica de la fijación de precios basada en costos, de esta manera los administradores y potenciales clientes pueden utilizar esta información en el proceso de negociación de precios de los servicios de administración de condominios.

Palabras llave: Precios. Contabilidad de Costos. Condominio. Servicios.

1 INTRODUÇÃO

A política eficiente de preços é fundamental para auxiliar as empresas atingirem seus objetivos estratégicos, seja na obtenção de lucro, crescimento de longo prazo ou atendimento às necessidades dos clientes (Bortoluzzi, Chiossi, Camargo, Manfroi, & Correa, 2020). A precificação dos produtos ou serviços deve resultar em um valor que proporcione a maximização de lucros da empresa, buscando manter a qualidade e atender as expectativas do mercado consumidor (Bruni & Famá, 2012).

Para isso, os gestores precisam de informações precisas e de qualidade no auxílio das tomadas de decisão, de modo que suas ações direcionem os resultados para obtenção do desempenho esperado. Nesse sentido, a formação do preço de

venda é fundamental para a sobrevivência e crescimento das empresas, independentemente do porte ou da área de atuação (Bortoluzzi et al., 2020).

As atividades de prestação de serviços apresentam características que podem conduzir a maior complexidade no processo de formação de preço de vendas, como por exemplo a intangibilidade, indivisibilidade, inexistência de estoque, pessoalidade e variabilidade. Neste estudo, a empresa em análise atua na área de prestação de serviços de administração condominial, atividade que tem por finalidade suprir as necessidades dos condôminos em tarefas que esses não conseguem cumprir por falta de tempo ou de experiência para realização das obrigações (Paiz, 2017). Paiz (2017) acrescenta que a terceirização desse serviço facilita a gestão das atividades condominiais, como a gestão de pessoas, recursos financeiros, aspectos legais e de manutenção.

Esta pesquisa tem como objetivo realizar a precificação de serviços baseada em custos de uma empresa de pequeno porte do ramo de administração de condomínios. Para isso, produziu-se um estudo de caso em uma empresa atuante no município de Salvador (BA), utilizando abordagens quantitativa e qualitativa. Para o diagnóstico inicial da empresa foi realizado uma entrevista com o Diretor Administrativo e uma análise documental para identificação da estrutura de custos e faturamento da empresa.

Segundo Wernke (2017), estruturar os procedimentos de formação de preço pode conduzir a decisões dos gestores que reduzam os riscos financeiros, independente do porte da empresa. Além disso, conhecer os elementos de formação do preço de venda auxilia significativamente para obtenção de vantagem competitiva no mercado.

Esta pesquisa contribui sob o aspecto acadêmico para a disseminação de estudos na área de administração condominial, que apresenta tímida presença no campo da Administração (Paiz, 2017). Sob o aspecto social, a evidenciação de uma aplicação prática da precificação baseada em custos acarreta conhecimento aos gestores e potenciais clientes para utilizar essas informações no processo de negociação de preços de serviços de administração condominial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Precificação nas Empresas de Serviço

Entende-se preço como o valor monetário estabelecido para transferir os atributos do serviço ou produto ao indivíduo ou entidade que o deseja adquirir (Dutra, 2017). Determinar o preço de venda de um produto ou de prestação de serviço é tarefa complexa para uma empresa, sendo necessária a utilização de técnicas adequadas que considerem informações como o preço de mercado ou os seus custos. Wernke (2017) aponta que o processo de precificação, seja de produtos, mercadorias ou serviços está relacionado com todo o planejamento organizacional da empresa e é imprescindível para a sobrevivência e sucesso do negócio.

A prestação de serviços é a realização de um trabalho oferecido ou contratado por terceiros, uma transação comercial que ocorre entre quem contrata o serviço e quem o oferta. Em função das características próprias dos serviços, como a intangibilidade, o processo de formação de preços pode apresentar elementos com maior complexidade. Entretanto, estruturar os procedimentos de formação de preço, inclusive na área de administração condominial, tende a direcionar as decisões da organização para mitigar os riscos financeiros (Paiz, 2017).

O preço de venda deve ser suficiente para cobrir todos os custos relacionados à prestação do produto, às despesas variáveis e fixas, além da margem de lucro esperada pelos gestores. Bortoluzzi et al (2020) acrescenta que precificação de serviços deve contemplar as possibilidades de maximização dos lucros, mantendo a qualidade e atendendo os anseios do mercado.

Para atingir essas ponderações, é recomendado a utilização de técnicas de formação de preços. Bruni e Famá (2012) apontam três métodos podem ser utilizados pelas empresas: 1) baseado no mercado consumidor; 2) baseado na concorrência; e 3) baseado em custos. No primeiro, a empresa busca estabelecer os preços baseando-se no valor percebido pelos consumidores. No segundo, as empresas praticam seus preços de acordo com a análise comparativa com a concorrência. Em ambos os métodos mencionados é desconsiderada a estrutura de custos do seu próprio negócio. De outro modo, o terceiro método utiliza os custos dos bens e serviços como base para formação de preço de venda, sobre o qual é acrescentado

uma margem (*markup*) para cobrir os gastos não incluídos nos custos e o lucro pretendido pelos gestores.

Paiz (2017) apresentou, através de um estudo de caso, os principais elementos na composição de estruturas de uma empresa que presta serviços de administração condominial, assim como a relações dessa estrutura e a formação de preços. Após identificação dos custos foi feita a mensuração da quantidade de horas gastas em cada atividade para alocação dos gastos utilizando o custeio por absorção. A precificação dos serviços foi baseada nos custos sobre os esforços de gestão efetuados.

Quando se trata de precificação de serviços, faz-se necessário a familiarização com as atividades prestadas e os respectivos custos dos serviços. Por possuir características como intangibilidade, variabilidade e simultaneidade, os serviços exigem análise diferenciada para gestão eficiente da formação de preço.

2.2 Formação de Preços Baseado em Custos (*Markup*)

Os gastos ocorridos no processo de fabricação de um produto ou prestação de serviço a fim de atingir seus objetivos são considerados como custos (Dutra, 2017). Portanto, o custo é o gasto necessário para se colocar um produto ou serviço à disposição do cliente. O método de formação de preço baseado no custo aborda dois elementos básicos para formação do preço: os custos e a margem (*markup*) a ser adicionada para alcançar a lucratividade. Bruni e Famá (2012) mencionam que existem diversas razões que justificam a utilização dessa metodologia de precificação baseada em custos: simplicidade, segurança e justiça.

O *markup* pode ser utilizado como um multiplicador aplicado sobre o custo da mercadoria ou serviço para contemplar os gastos com os impostos, despesas gerais e administrativas, assim como o lucro desejado. Uma das principais razões de sua utilização é devido a simplicidade de aplicação do processo de formação de preço. Entretanto, faz-se necessário uma estrutura de contabilização de custos adequada para a base do cálculo. O *markup* pode ser empregado utilizando diferentes bases: os custos variáveis, os gastos variáveis ou os gastos integrais. Independente da escolha da base de custos, nesse método a precificação dos serviços é baseada nos gastos da entidade e pode ser caracterizado por ser formado de dentro da empresa para fora (Bortoluzzi et al., 2020).

Vizotto, Marques e Paulus (2022) calcularam o preço de venda em uma empresa de administração de condomínios baseado em custos por meio do *markup*. Os autores utilizaram o método do custeio por absorção como base para aplicação do *markup* e formar o preço de venda dos serviços. Foi identificado uma necessidade de aumento médio de 15,77% no valor dos preços praticados para que fosse possível atingir a lucratividade de 40%.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização Metodológica

Com o propósito de se aprofundar na temática desta pesquisa foram conduzidas pesquisas preliminares em fontes bibliográficas para identificar o estado atual das pesquisas e obter uma visão geral sobre a problemática em questão.

Este trabalho se caracteriza quanto aos procedimentos como um estudo de caso, visando a descoberta de fenômenos relacionados a uma única empresa do setor de administração de condomínios. As informações obtidas serão reportadas buscando descrever características da empresa analisada, portanto a pesquisa se classifica como descritiva em relação aos objetivos.

A abordagem da pesquisa é classificada como mista (*mixed method*), tanto qualitativa quanto quantitativa, para melhor compreensão do cenário atual da empresa. Foi realizada uma entrevista com o Diretor Administrativo para compreender a situação atual da empresa, além dos seus objetivos, e foi utilizada uma pesquisa documental para coleta de informações financeiras da empresa.

3.2 Descrição da Empresa Objeto de Estudo

A empresa objeto para realização do estudo de caso é empresa familiar de pequeno porte, enquadrada no regime tributário do Simples Nacional e que atua no segmento de Administração de Condomínios na cidade Salvador. Está em exercício no mercado há aproximadamente 20 anos e tem como missão auxiliar no processo de Gestão Condominial dos seus clientes.

A empresa oferece serviços administrativos e contábeis para condomínios, contemplando a elaboração de um demonstrativo financeiro mensal, confecção de boletos para cobrança das cotas condominiais mensais, serviço de motoboy e

elaboração de folha de pagamento dos funcionários do condomínio. As informações apresentadas nessa pesquisa se referem ao exercício de 2019, quando foi realizada a coleta de dados e análise dos resultados.

3.3 Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada através de fontes primárias, obtendo os dados necessários diretamente dos documentos disponibilizados pela empresa objetivo do estudo e seus gestores. O procedimento de coleta de dados foi dividido em duas etapas para identificação do diagnóstico inicial da empresa: 1) Entrevista com o Diretor Administrativo e 2) Análise documental.

A entrevista com o Diretor Administrativo foi realizada de maneira não-estruturada para entender os fatores que são utilizados na formação de preço dos serviços oferecidos. Nesse sentido, realizaram-se perguntas envolvendo a estrutura de custos da empresa, expectativa de lucratividade da gestão, métodos de precificação e características dos clientes que afetam os preços.

Na etapa de análise documental, buscou-se identificar os preços praticados para cada um dos clientes da empresa, assim como as suas características que podem influenciar na determinação do preço do serviço. Além disso, executou-se uma apuração acerca dos gastos mensais da empresa (custos e despesas) para poder mensurar a atual margem de lucro. Tais informações foram coletadas através da Demonstração do Resultado do Exercício, contratos vigentes e composição de propostas de serviços.

3.4 Procedimentos de Análise dos Resultados

Após a coleta de dados por meio da entrevista e de análise documental, fez-se uma comparação acerca do que a gestão da empresa espera (mencionado na entrevista) e o que foi realizado na prática (análise diagnóstica inicial). Os gastos da empresa foram classificados utilizando o método de custeio por absorção, uma vez que esse é o método permitido legalmente e os dados disponibilizados pela empresa não apresentavam nível de detalhamento suficiente para aplicar outros métodos de custeio.

Em posse da situação atual da empresa e as expectativas dos gestores, elaborou-se uma sugestão de precificação baseada em custos para que cada cliente

tivesse o preço dos serviços baseados na quantidade de unidades e de funcionários, uma vez que essas são as duas características que provocam aumento ou redução de horas trabalhadas para atender a necessidade do cliente.

Para a definição do preço final, utilizou-se o *markup*, tomando por base os custos relacionados à prestação do serviço e à expectativa de lucratividade dos gestores. Dessa forma, é apresentada uma sugestão de preços a serem praticados para cada cliente, assim como a Demonstração de Resultado para o novo cenário, caso seja adotado, expondo os casos que estão de acordo com a expectativa e aqueles que se distanciam do que é esperado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Diagnóstico Inicial

4.1.1 Análise das Informações Qualitativas

Com base nas informações coletadas foi possível compreender como funciona o controle de custos e os métodos para formação de preço utilizada na empresa em estudo. Através da entrevista não-estruturada com o Diretor Administrativo da empresa foi possível coletar informação para maior entendimento do processo realizado na formação de preço do serviço. Ao longo da entrevista, identificou-se que a empresa não tem total ciência dos gastos incorridos no processo de realização do seu serviço.

Em relação ao método de precificação utilizado, o Diretor Administrativo informou que a empresa toma por base o preço da concorrência. Vizzoto et al. (2022) afirmam que é comum encontrar proprietários de empresas de pequeno porte que consideram que a contabilidade de custos é desnecessária, uma vez que muitos deles utilizam somente os preços dos concorrentes para precificação dos seus produtos ou serviços.

O Diretor Administrativo justificou que devido ao aumento de oferta do mesmo serviço para os condomínios por pequenos e novos escritórios de contabilidade, acaba pressionando as empresas mais estruturadas a reverem seus preços para manterem-se competitivas no mercado. Megliorini (2011) aponta que é cada vez mais difícil o processo de precificação em um mercado que apresenta constantes mudanças no modelo concorrencial. Ainda entre os fatores externos, o Diretor

Administrativo declarou que o poder aquisitivo de um futuro cliente influencia de alguma forma o valor da proposta, sendo esse o último ponto a ser analisado para tomada de decisão.

Além disso, o respondente informou que o preço atual praticado para outros clientes similares também é utilizado como referência para a nova proposta comercial. Entre as características do condomínio avaliadas, destaca-se o tipo de imóvel, quantidade de unidades e quantidade de funcionários.

Em relação à expectativa de lucratividade da empresa, o Diretor Administrativo informou que tem como objetivo atingir uma margem de 9,5% de lucro líquido sobre o faturamento, mas que na situação atual não sabe informar qual a margem obtida mensalmente pela empresa.

Megliorini (2011) menciona que os objetivos e planos estratégicos da empresa devem estar refletidos nos preços praticados, portanto é fundamental possuir uma visão sistêmica do processo produtivo para que o processo de precificação dos produtos ou serviços reflitam em um resultado conforme o esperado.

4.1.2 Análise das Informações Quantitativas

Ainda no tocante das informações diagnósticas, fez-se uma avaliação documental para identificar os preços praticados para cada cliente da empresa e as principais características desses condomínios. A Tabela 1 apresenta essas informações, sendo omitido o nome dos clientes para preservar a identidade:

Tabela 1

Dados utilizados pela empresa na composição do preço e os valores de honorários

Condomínios	Imóvel	Qtd.	Func.	Honorários
01	Casa	24	5	R\$ 1.113,68
02	Apartamento	235	19	R\$ 1.526,00
03	Casa	30	8	R\$ 998,00
04	Casa	13	1	R\$ 460,00
05	Casa	172	8	R\$ 1.221,24
06	Casa	60	6	R\$ 998,00
07	Apartamento	9	1	R\$ 516,40
08	Casa	395	29	R\$ 2.482,79
09	Casa	18	8	R\$ 2.178,08
10	Casa	32	6	R\$ 941,51
11	Casa	82	6	R\$ 954,00
12	Apartamento	47	28	R\$ 1.614,90
13	Casa	40	7	R\$ 998,00
14	Apartamento	173	0	R\$ 1.668,16
15	Casa	56	7	R\$ 998,00
16	Casa	9	0	R\$ 342,74
17	Casa	142	19	R\$1.996,03
18	Apartamento	95	14	R\$ 2.684,06
19	Casa	304	17	R\$ 1497,01
20	Casa	396	35	R\$ 2.495,00
21	Casa	26	5	R\$ 1.431,00
22	Apartamento	102	14	R\$ 1.629,19
23	Casa	32	5	R\$ 998,00
24	Casa	60	10	R\$ 1.227,26
25	Apartamento	40	14	R\$ 2.513,12
26	Casa	66	5	R\$ 742,05
27	Casa	12	1	R\$ 629,75
28	Apartamento	20	0	R\$ 998,00

Nota. Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Ao comparar as informações obtidas pela pesquisa documental reportadas acima e as respostas do Diretor Administrativo é possível perceber algumas situações que possam estar em desacordo com o que foi mencionado na entrevista.

De acordo com o entrevistado, a empresa pratica um mesmo valor para clientes que possuem características similares e localizados na mesma região. No entanto, as informações apresentadas na Tabela 1 mostram que o cliente 09 tem o preço do serviço com valor muito superior aos demais que possuem características similares, (03, 06, 13, 15 e 23). A Tabela 2 apresenta somente esses clientes para facilitar a visualização desse comparativo:

Tabela 2

Clientes similares e seus respectivos honorários

Condomínios	Imóvel	Qtd.	Func.	Honorários
03	Casa	30	8	R\$ 998,00
06	Casa	60	6	R\$ 998,00
09	Casa	18	8	R\$ 2.178,08
13	Casa	40	7	R\$ 998,00
15	Casa	56	7	R\$ 998,00
23	Casa	32	5	R\$ 998,00

Nota. Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Conforme demonstrado na Tabela 2, o condomínio 09 apresenta a menor quantidade de unidades a ser administrado, o que não é refletido no preço dos serviços, sendo cobrado o dobro do valor que é praticado para outros clientes similares e com maior quantidade de unidades.

A etapa seguinte do processo de diagnóstico foi alcançar o levantamento dos gastos da empresa. Nessa etapa, realizou-se uma nova análise documental, mas com foco nos gastos atuais da empresa incorridos no processo de realização do serviço e que devem ser considerados no momento da precificação. Os dados referentes aos gastos mensais estão expressos na Tabela 3:

Tabela 3

Descrição dos custos e despesas, fixas e variáveis

Serviço	Administrativo/Contábil
Custos Variáveis	R\$ 27.601,08
Emissão de Boletos	R\$ 4.035,00
Impressão de Demonstrativos	R\$ 1.140,00
Mão de Obra Direta	R\$ 14.199,01
Elaboração de Folha de Pagamento	R\$ 7.987,07
Combustível	R\$ 240,00
Despesas	R\$ 9.119,59
Aluguel	R\$ 3.000,00
Energia Elétrica	R\$ 700,00
Material de Consumo	R\$ 400,00
Telefone	R\$ 129,90
Internet	R\$ 250,00
Mão de Obra Administrativa	R\$ 4.639,69

Nota. Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Com a análise da estrutura de custos da empresa, pode-se perceber que os custos variáveis representam o maior tipo de gasto da empresa, enquanto as despesas fixas apresentam um valor três vezes menor. É importante perceber esse tipo de distribuição de gastos, uma vez que cada novo cliente proporcionará também o aumento nos custos variáveis.

Uma vez que foi identificado o faturamento atual da empresa e a sua estrutura de custos, é possível analisar mediante o custeio por absorção a lucratividade mensal da empresa. A Tabela 4 apresenta o demonstrativo de resultado atual mensal:

Tabela 4

Demonstrativo atual mensal da empresa

Contas	Total	Análise Vertical
Receita Bruta	R\$ 37.851,97	100%
Impostos	(R\$ 5.110,02)	13,5%
(=) Receita Líquida	R\$ 32.741,95	87%
Custo dos Serviços Vendidos	(R\$ 27.601,08)	73%
(=) Lucro Bruto	R\$ 5.140,87	13,5%
Despesas Administrativas	(R\$ 9.119,59)	24%
(=) Lucro Líquido	(R\$ 3.978,72)	(11%)

Nota. Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

A partir da elaboração dessa demonstração financeira é identificado que a empresa está operando em prejuízo mensal de R\$ 3.978,72. Dessa maneira, a empresa não atinge a lucratividade esperada pelos gestores (9,5% sobre a Receita Bruta). Não é incomum que empresas que não possuam análise dos seus custos apresentem resultados abaixo do esperado, já que os gestores não possuem uma análise de gastos totais, apenas precificando baseado no mercado (Siqueira, Cordeiro, Bauermann, Kettle, & da Rocha, 2019). Um dos possíveis motivos de essa situação não ter sido percebida anteriormente pelos gestores é porque essa empresa faz parte de um grupo maior, sendo assim, os lucros das demais empresas podem cobrir o prejuízo obtido por essa analisada nessa pesquisa sem que os gestores percebam, uma vez que não obedecem o Princípio da Entidade.

É importante destacar que, na entrevista, o Diretor Administrativo aponta que a empresa não tem controle dos gastos ocorridos na prestação dos seus serviços e não utiliza nenhum método relativo a custos para mensurar precificar os serviços. De acordo com Siqueira et al. (2019), alguns empresários colocam em risco a sobrevivência da sua empresa ao reduzir o preço de venda de seus produtos ou serviços tomando como base a concorrência, sem realizar uma análise das características e custos do seu próprio negócio.

Paiz (2017) afirma que o processo de formação de preço de venda tem se tornado uma atividade cada vez mais complexa, sendo assim é indispensável um processo de análise geral da formação de preço para orientar os gestores ao entendimento sobre precificação.

4.2 Sugestão de Precificação Baseada em Custos

Considerando o diagnóstico inicial, optou-se por aplicar o método de formação de preço baseado em custos para encontrar o preço dos serviços prestados pela empresa que possa cobrir todos os gastos e obter o lucro esperado pelos gestores. Dessa maneira, procedeu-se com a análise da estrutura de gastos da empresa determinação do *markup* da entidade.

Conforme demonstrado na Tabela 4, a empresa tem uma alíquota de 13,5% de imposto do Simples Nacional, as despesas administrativas representam 24,09% sobre a receita bruta e os gestores tem uma expectativa de lucro de 9,5%. Ao somar esses três percentuais, encontra-se o percentual de 47,09% a ser utilizado no cálculo do

markup. Sendo assim, é encontrado o *markup* divisor no valor de 0,5291 e o *markup* multiplicador no valor de 1,8901.

Uma vez que a empresa apresentava o total de custos de R\$ 27.601,08, ao multiplicar esse valor pelo *markup* (1,8901) é encontrado o total da receita bruta (R\$ 52.168,83) que a empresa precisa faturar para cobrir todos seus gastos e alcançar a lucratividade esperada. A Tabela 5 apresenta o demonstrativo mensal a partir desses cálculos:

Tabela 5

Demonstrativo mensal da empresa após nova precificação

Contas	Total	Análise Vertical
Receita Bruta	R\$ 52.168,83	100%
Impostos	(R\$ 7.042,79)	13,5%
(=) Receita Líquida	R\$ 45.126,04	87%
Custo dos Serviços Vendidos	(R\$ 27.601,08)	53%
(=) Lucro Bruto	R\$ 17.524,96	34%
Despesas Administrativas	(R\$ 12.568,92)	24%
(=) Lucro Líquido	R\$ 4.956,04	9,5%

Nota. Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Conforme observado, a partir do faturamento mensal de R\$ 52.168,83 a empresa conseguirá pagar seus custos atuais (R\$ 27.601,08), os impostos sobre a receita bruta (13,5%), as despesas administrativas (24%) e ainda obter a margem de lucro de 9,5%, conforme esperado pelos gestores.

Em posse dessas informações, o próximo desafio para a gestão seria atribuir o preço de venda para cada um dos 28 atuais clientes, de acordo com as suas respectivas características que podem influenciar o custo dos serviços. Tomando como base os custos reportados na Tabela 03, atribuíram-se 3 diferentes direcionadores de custos: 1) quantidade de unidades; 2) quantidade de funcionários; e 3) custo por condomínio.

Os custos com a emissão de boletos foram rateados de acordo com a quantidade de unidades habitacionais; os custos com as folhas de pagamentos foram rateados baseados na quantidade de funcionários; e custos rateados por cada condomínio foram os combustíveis, mão de obra direta e elaboração de demonstrativos. Após o rateio dos custos, aplicou-se o multiplicador *markup* sobre o custo total atribuído para

Formação de Preço de Serviço baseado em Custos: Aplicação prática em empresa de administração condominial

Paloma Mota de Oliveira, Thiago Rios Sena

cada cliente para obter o preço de venda sugerido conforme apresentado na Tabela 06.

Tabela 6

Comparativo entre a precificação sugerida e a adotada pela empresa

Condomínios	Qtd.	Func.	Honorários	Sugestão	Diferença
01	24	5	R\$ 1.113,68	R\$ 1.391,20	-R\$ 277,52
02	235	19	R\$ 1.526,00	R\$ 2.749,67	-R\$ 1.223,67
03	30	8	R\$ 998,00	R\$ 1.571,12	-R\$ 573,12
04	13	1	R\$ 460,00	R\$1.142,80	-R\$ 682,80
05	172	8	R\$ 1.221,24	R\$ 1.973,71	-R\$ 752,47
06	60	6	R\$ 998,00	R\$ 1.547,57	-R\$ 549,57
07	9	1	R\$ 516,40	R\$ 1.131,46	-R\$ 615,06
08	395	29	R\$ 2.482,79	R\$ 3.746,33	-R\$ 1.263,54
09	18	8	R\$ 2.178,08	R\$ 1.537,10	R\$ 640,98
10	32	6	R\$ 941,51	R\$ 1.468,19	-R\$ 526,68
11	82	6	R\$ 954,00	R\$ 1.609,94	-R\$ 655,94
12	47	28	R\$ 1.614,90	R\$ 2.705,39	-R\$ 1.090,49
13	40	7	R\$ 998,00	R\$ 1.545,17	-R\$ 547,17
14	173	0	R\$ 1.668,16	R\$ 1.542,12	R\$ 126,04
15	56	7	R\$ 998,00	R\$ 1.590,53	-R\$ 592,53
16	9	0	R\$ 342,74	R\$ 1.077,16	-R\$ 734,42
17	142	19	R\$1.996,03	R\$ 2.486,00	-R\$ 489,97
18	95	14	R\$ 2.684,06	R\$ 2.081,23	R\$ 602,83
19	304	17	R\$ 1497,01	R\$ 2.836,68	-R\$ 1.339,67
20	396	35	R\$ 2.495,00	R\$ 4.074,98	-R\$ 1.579,98
21	26	5	R\$ 1.431,00	R\$ 1.396,87	R\$ 34,13
22	102	14	R\$ 1.629,19	R\$ 2.101,07	-R\$ 471,88
23	32	5	R\$ 998,00	R\$ 1.413,88	-R\$ 415,88
24	60	10	R\$ 1.227,26	R\$ 1.764,78	-R\$ 537,52
25	40	14	R\$ 2.513,12	R\$ 1.925,29	R\$ 587,83
26	66	5	R\$ 742,05	R\$ 1.510,28	-R\$ 768,23
27	12	1	R\$ 629,75	R\$ 1.139,96	-R\$ 510,21
28	20	0	R\$ 998,00	R\$ 1.108,34	-R\$ 110,34
TOTAL			R\$ 37.851,97	R\$ 52.168,83	

Nota. Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Ao comparar o somatório dos preços de vendas sugeridos para cada um dos clientes na Tabela 6 e o faturamento necessário apresentado na Tabela 05 é percebido que os valores são iguais. Segundo Wernke (2017), o objetivo do *markup* é cobrir os gastos relativos aos custos, despesas administrativas e de vendas e os tributos. Sendo assim, os dados sobre esses gastos são fundamentais para a gestão de custos e, conseqüentemente, para formação do preço de venda com a margem de lucro esperada. Corroborando com essa citação, os resultados apresentados neste estudo apontam uma precificação baseada em custos que atinge a margem de lucro esperada pelos gestores da entidade.

Cabe destacar que alguns dos preços sugeridos tiveram diferenças relevantes em relação ao preço praticado atualmente pela empresa. Essa diferença de preço é tanto no sentido de necessidade de aumento, como no decréscimo do valor de honorários praticados para alguns dos clientes, diferentemente do que foi encontrado por Vizzoto et al. (2022), em que houve necessidade de aumento para todos os clientes.

Os clientes que apresentaram maior diferença nos preços são aqueles que possuem maior número de unidades habitacionais. Ao tomar como premissa que a maior quantidade de unidades habitacionais exigirá mais custo e trabalho para a empresa (por exemplo: maior número de emissão de boletos, mais horas trabalhadas de mão de obra direta e administrativa, entre outros), a precificação baseada em custos reflete na formação de preço esses fatores.

Além disso, vale retomar o caso apresentado na Tabela 2, no qual o condomínio 09 possui características semelhantes aos demais e o preço dos honorários superior atualmente. Com a precificação sugerida por essa pesquisa, todos esses condomínios similares (03, 06, 09, 13, 15 e 23) passam a ter o preço próximo de R\$ 1.500,00, reforçando a funcionalidade da aplicação do método de precificação baseado em custo.

É importante mencionar que a sugestão apresentada nesta pesquisa considera apenas os fatores de custo para precificação, não sendo considerado os elementos mercadológicos que podem afetar a precificação, como por exemplo, a concorrência. Destaca-se que a formação de preço de um produto ou serviço é também responsável por atribuir outros valores intangíveis além do valor monetário, podendo sinalizar uma imagem da marca perante o mercado (Paiz, 2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estabelecer o preço de venda é um dos maiores desafios enfrentados pelos gestores e estruturar os procedimentos de formação de preço pode conduzir a decisões dos gestores que reduzam os riscos financeiros, independente do porte da empresa. Esta pesquisa teve como objetivo realizar a precificação de serviços baseada em custos de uma empresa de pequeno porte do ramo de administração de condomínios.

Para alcançar esse objetivo, realizou-se um estudo de caso em uma empresa situada no município de Salvador (BA), no qual foi identificada a situação atual e sugerida uma precificação a partir da estrutura de custos vigente. Foi obtida uma entrevista com o Diretor Administrativo para entender os fatores utilizados na formação de preços e as expectativas em relação a lucratividade. Além disso, investigaram-se alguns documentos da empresa para apuração dos gastos totais e faturamento, possibilitando a comparação entre o esperado e o real.

O diagnóstico inicial aponta que os gestores não possuem controle dos gastos para execução dos serviços e a precificação é realizada de modo arbitrário baseado nos preços praticados pela concorrência e características dos potenciais clientes (segundo os gestores). Entretanto, é identificado que, na prática, condomínios com características semelhantes são cobrados com honorários diferentes, chegando a apresentar valor superior a 200%. Além disso, os gestores têm expectativa de obtenção de lucratividade de 9,5% sobre o faturamento, mas a empresa está operando em prejuízo.

A partir desse diagnóstico, utilizou-se o *markup* sobre o total de custos da empresa para definir o faturamento necessário para cobrir todos os custos, despesas e alcançar a margem de lucro esperada. Para realização da precificação baseada em custos utilizou-se como direcionadores a quantidade de unidades habitacionais, de funcionários e de condomínios na carteira de clientes.

Os resultados apontam que os preços sugeridos neste estudo se distanciam daqueles praticados atualmente pela empresa. Na sugestão mencionada é evidenciado que os clientes com características similares passam a apresentar honorários próximos, enquanto os clientes que demandam maior quantidade de esforço de trabalho têm como reflexo o maior aumento no preço dos serviços. A nova

precificação atende à expectativa de lucro dos gestores da empresa e torna o preço dos serviços mais igualitário de acordo com as características dos clientes.

É importante mencionar que a sugestão apresentada nesta pesquisa considera apenas os fatores de custo para precificação, não sendo considerado os elementos mercadológicos que podem afetar a precificação, como por exemplo, a concorrência. Portanto, essa pode ser considerada como uma limitação da pesquisa, uma vez que não foi investigada a aplicabilidade dessa sugestão de maneira prática, mas apenas no campo teórico.

Como sugestão de pesquisas futuras, recomenda-se analisar a percepção dos clientes em relação à precificação sugerida, a fim de estimar o comportamento do mercado consumidor e o impacto financeiro real na entidade.

REFERÊNCIAS

- Bortoluzzi, C. A. P., Chiossi, S., Camargo, T. F., Manfroi, L., & Correa, J. D. (2020). Contabilidade de custos e formação do preço de venda: um estudo de caso em uma padaria. *ABCustos*, 15(1), 176-206.
- Bruni, A. L., & Famá, R. (2016). *Gestão de custos e formação de preços: com aplicação na calculadora HP 12C e Excel*. (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Dutra, R. G. (2017). *Custos – Uma abordagem prática*. São Paulo, Atlas.
- Megliorini, Evandir. (2011). *Custos: análise e gestão*. (3a ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Paiz, E. (2017). Dimensionamento estrutural e precificação em administradoras de condomínios. (*Monografia*). Bacharelado em Administração. Universidade Federal da Fronteira Sul. Chapecó, SC.
- Siqueira, D. A., Cordeiro, L. V. D., Bauermann, A. A., Kettle, W. M., & da Rocha, L. F. (2019). Mark-up versus mercado: um estudo de caso em comércio de tecidos no interior de São Paulo. *Congresso Brasileiro de Custos*, 26.
- Vizotto, M. J., Marques, R. F., & Paulus, L. (2022). Utilização do mark-up para formação do preço de venda em empresa prestadora de serviços. *Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações*, 10(2), 21-40.
- Wernke, R (2017). *Análise de custos e preços de venda*. (11a ed.). São Paulo: Saraiva.

Data de Submissão: 15/12/2022

Data de Aceite: 01/09/2023