



**XXXI Congresso Brasileiro de Custos**  
20, 21 e 22 de novembro de 2024  
- São Paulo / SP -



## **Gestão de precificação nos serviços de reparos e manutenção: um estudo em uma concessionária**

**Evilyn Beatriz Souza Rasseli** (UFES) - [evilynasseli@gmail.com](mailto:evilynasseli@gmail.com)

**Laiza Patricio de Almeida** (UFES) - [laiza.patricio@gmail.com](mailto:laiza.patricio@gmail.com)

**Carlos Roberto Vallim** (UFES) - [vallim.ufes@gmail.com](mailto:vallim.ufes@gmail.com)

**Vitor Correa Silva** (UFES) - [vitor\\_correa@msn.com](mailto:vitor_correa@msn.com)

### **Resumo:**

*A presente pesquisa objetiva a utilização do mix de serviços em conjunto ao método de custeio variável na gestão de custos, além da utilização do método mark-up na precificação dos serviços de reparo e manutenção em uma concessionária de veículos. Afim de identificar quais as contribuições da utilização do método custeio variável e do mark-up na gestão de custos e precificação de uma concessionária de veículos. Para obter respostas ao questionamento, metodologicamente se realizou um estudo de caso com pesquisa de campo, análise documental por meio dos relatórios internos e controles da empresa e abordagem quali-quantitativa. Os achados da pesquisa evidenciam que a integração e utilização conjunta de mix e precificação amplia a qualidade da informação de custos e melhora a assertividade no processo decisório empresarial, além de contribuir para que os gestores pratiquem uma gestão de custos e antecipem estratégias com foco no resultado.*

**Palavras-chave:** *Custeio variável. Mark-up. Mix de serviços.*

**Área temática:** *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

## **Gestão de precificação nos serviços de reparos e manutenção: um estudo em uma concessionária**

### **RESUMO**

A presente pesquisa objetiva a utilização do mix de serviços em conjunto ao método de custeio variável na gestão de custos, além da utilização do método mark-up na precificação dos serviços de reparo e manutenção em uma concessionária de veículos. Afim de identificar quais as contribuições da utilização do método custeio variável e do *mark-up* na gestão de custos e precificação de uma concessionária de veículos. Para obter respostas ao questionamento, metodologicamente se realizou um estudo de caso com pesquisa de campo, análise documental por meio dos relatórios internos e controles da empresa e abordagem quali-quantitativa. Os achados da pesquisa evidenciam que a integração e utilização conjunta de mix e precificação amplia a qualidade da informação de custos e melhora a assertividade no processo decisório empresarial, além de contribuir para que os gestores pratiquem uma gestão de custos e antecipem estratégias com foco no resultado.

Palavras-chave: Custeio variável. Mark-up. Mix de serviços.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

### **1 INTRODUÇÃO**

O mercado automotivo brasileiro é notoriamente competitivo, caracterizado pela presença de diversas marcas e uma ampla variedade de veículos. As concessionárias e revendedoras, essenciais para esse ecossistema, enfrentam uma constante pressão para manterem-se relevantes, expandirem-se e assegurarem sua permanência em um mercado de constante evolução devido suas metas de vendas, lucratividade e eficiência operacional visando garantir sua viabilidade e crescimento contínuo.

A comercialização de veículos novos e usados nas concessionárias movimentam bilhões de reais anualmente. Apesar da crise econômica e da pandemia, foram vendidos aproximadamente 2,06 milhões de veículos no Brasil, segundo Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE, 2019). Possuindo uma participação expressiva no Produto Interno Bruto (PIB). Segundo dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA, 2019), o setor representava aproximadamente 4% do PIB brasileiro neste ano e empregava diretamente cerca de 1 milhão de pessoas.

Para sobreviver e prosperar nesse cenário desafiador, essas empresas precisam ser diligentes na busca por resultados. E, para tanto, é imprescindível que aprendam a calcular, controlar e gerir eficientemente os custos e precificações dos veículos. A necessidade de informações contábeis de qualidade é destacada por diversos autores, como Faria et al. (2019), a complexidade desses serviços, juntamente com as flutuações nos custos de peças e mão de obra, torna essencial o desenvolvimento de estratégias eficazes de precificação e controle de custos, evidenciando a importância de subsidiar os tomadores de decisão com dados precisos e confiáveis.

Nesse contexto, torna-se crucial que as empresas do setor automotivo compreendam as teorias de gestão de custos e preços, assimilando ferramentas estratégicas e descobrindo novas formas de cálculo, controle e gestão empresarial. Métodos como o custeio variável despontam como recursos com elevado potencial gerencial e de geração de informações, além disso, o método de *mark-up* na formação de preço é amplamente utilizado e permite a organização dos custos internos dos produtos e serviços, viabilizando cálculos precisos e estratégicos. A combinação do custeio variável e do método de *mark-up* fortalecem a capacidade das empresas em realizar cálculos precisos, fornecendo uma base sólida para estratégias de precificação e gestão financeira. Autores como Bruni e Famá (2012) evidenciam a eficácia desse método como um instrumento de gestão de preços.

Expostos os fatos, emerge a questão central deste estudo: Quais as contribuições da utilização do método custeio variável e do *mark-up* na gestão de custos e precificação de uma concessionária de veículos?

Esse estudo tem como objetivo a utilização do mix de serviços em conjunto ao método de custeio variável na gestão de custos, além da utilização do método *mark-up* na precificação dos serviços de reparo e manutenção em uma concessionária de veículos.

A pesquisa se justifica por explorar diferentes modelos de custeio e precificação como uma ferramenta estratégica na gestão dos serviços de reparos e manutenção em uma concessionária, considerando a diversidade de serviços oferecidos aos clientes. Goulart Junior (2000) vê a gestão de custos como um elemento primordial para o sucesso de uma empresa, ela permite uma maior clareza de informações auxiliando na tomada de decisões, aumento de produtividade, para Wernke (2018) é primordial que em uma empresa seja feita a distinção dos custos, despesa, perdas e outros ao precificar um produto ou serviço. Bruni e Famá (2019), defendem que para uma boa gestão financeira os preços de produtos e serviços devem ser superiores aos custos a ele incorridos somados a uma percepção: o preço não deve ser menor ao valor de mercado.

A distinção desta pesquisa reside na sua abordagem integrativa entre o método de custeio variável e o *mark-up*, buscando identificar suas contribuições específicas na gestão de custos e precificação dentro do contexto das concessionárias de veículos. Enquanto estudos anteriores tendem a analisar esses métodos de maneira isolada, este trabalho visa explorar a sinergia entre ambos e como sua combinação pode proporcionar uma visão mais abrangente e estratégica na tomada de decisões de precificação.

Dessa forma, a pesquisa não apenas preenche uma lacuna no conhecimento, fornecendo uma compreensão mais profunda e ampla da aplicação desses métodos, mas também oferece uma perspectiva prática e aplicável aos gestores de concessionárias automotivas, contribuindo para a eficiência na gestão de custos e precificação.

## **2 REFERENCIAL TEORICO**

### **2.1 Gestão de Custos**

A gestão de custos fornece informações essenciais para os usuários internos e identifica, coleta, mensura, classifica e relata informações que são úteis aos gestores para o custeio, planejamento, controle e tomadas de decisão (Hansen & Mowen, 2018).

Segundo Padoveze (2010) a contabilidade gerencial tem como foco o processo

de tomada de decisões e deve atender a todos os usuários dentro de uma empresa, independentemente do nível hierárquico. Para o autor o seu objetivo é atender a todos os aspectos da gestão das entidades onde se torna necessária a informação contábil.

Para Oliveira (2017) a contabilidade de custos possibilita registros tanto operacionais quanto não operacionais, reunindo todas as informações relacionadas à atividade de uma entidade, estabelecendo uma conexão entre a quantidade de eventos ocorridos e os produtos ou serviços produzidos.

Os custos fixos, diferentes das variáveis, independem do nível de produção de uma empresa ou da prestação de um serviço, por essa razão Martins (2003) salienta que os métodos de custeios com enfoques nos custos fixos são limitados em fins gerenciais. Para Vartanian (2000) a utilização do método de custeio variável é de maior prudência pois as informações de custos resultante deste é livre de discricões e distorções.

O método do custeio variável apresenta uma abordagem gerencial que se destaca por seu elevado potencial no fornecimento de informações para a tomada de decisões nas organizações. Ao evidenciar a diferença entre custos fixos e variáveis, esse método proporciona uma visão mais clara e dinâmica dos gastos envolvidos na produção de bens e serviços. Isso contribui para uma gestão mais eficiente, permitindo que os gestores identifiquem com precisão os custos associados a cada unidade produzida ou serviço prestado. Vartanian (2000) ainda ressalta a relação de CVL (Custo-Volume-Lucro) ao método variável pois em sua aplicação o volume de venda e serviços prestados possuem maior influência do que a produção.

Margem de Contribuição (MC) é a quantia restante da receita depois de deduzido os custos variáveis e o Índice de Margem de Contribuição (IMC) indica como o primeiro será afetado pela variação do volume das vendas, já o Ponto de Equilíbrio (PE) determina quando o lucro será zero, ou seja, define o nível de vendas que a empresa deve ter para cobrir todos os seus custos e despesas. É de suma importância o entendimento destes conceitos, pois embasam a análise CVL e como ela é afetada pelo preço de venda, volume de vendas, custos variáveis unitários, custos fixos totais e mix de produtos (Garrison & Noreen, 2012).

A variedade de produtos e serviços oferecidos por uma empresa impactam diretamente na receita total, e cada um contribui de diferente maneira para a margem de contribuição. Segundo Vallim e Souza (2014) a primeira parte de um processo decisório no planejamento da produção, está a escolha do tipo produto ou serviços ofertados. Souza (2019) argumenta que o mix de produtos é uma estratégia que quando alinhada ao entendimento dos custos maximizam os resultados de qualquer empresa. O autor utilizou o mix de produtos com a finalidade de gerar maior lucratividade em uma panificadora.

Ao utilizar o mix de produtos e serviços aplicado ao custeio variável, é possível obter informações quanto a rentabilidade individual de cada item, assim como quais devem ser eliminados ou mantidos, sendo possível também entender como os custos variáveis se comportam em relação às mudanças no volume de produção e vendas (Wernke, 2018). O mix de produtos na análise CVL contribui positivamente uma vez que um mix de produtos equilibrado melhora a gestão de custos e otimização de recursos.

## **2.2 Gestão de precificação**

A precificação é um dos elementos mais críticos da estratégia de negócios de uma empresa. Para atingir o sucesso e a sustentabilidade a longo prazo, as

organizações devem adotar uma abordagem estratégica na gestão de preços. Conforme Kotler e Armstrong (2017) afirmam, a definição de preços adequados é um dos principais desafios que as empresas enfrentam na atualidade. A escolha do preço errado pode resultar em perda de vendas, margens de lucro inadequadas e, em última instância, na insustentabilidade do negócio.

A capacidade de precificação é um fator determinante para a competitividade de uma empresa no mercado. Empresas que não conseguem ajustar seus preços de acordo com as mudanças nas condições do mercado e as estratégias dos concorrentes estão em desvantagem (Simon et al., 1993). Manter preços competitivos é essencial para atrair e reter clientes, bem como para evitar perdas de participação de mercado.

O método de formação de preço baseado em custos é amplamente utilizado na prática empresarial, ele envolve a análise detalhada dos custos de produção, incluindo custos diretos e indiretos, para determinar o preço de venda. Kaplan e Anderson (2007) destacam que este método é fundamental para garantir que os preços cubram todos os custos associados à produção e operação do produto ou serviço.

Já a abordagem baseada no mercado leva em consideração a dinâmica da oferta e da demanda. Os preços são definidos de acordo com o que o mercado está disposto a pagar e a concorrência existente. Nagle e Holden (2002) enfatizam a importância de compreender as preferências dos consumidores, as estratégias dos concorrentes e as tendências do mercado ao adotar essa abordagem.

A abordagem fundamentada na teoria econômica considera os princípios econômicos subjacentes à formação de preço, como elasticidade da demanda, custos de oportunidade e teoria dos jogos. Samuelson e Nordhaus (2010) salientam que essa abordagem ajuda a compreender como os preços afetam a alocação de recursos e a maximização do bem-estar social.

O método *mark-up* é uma abordagem que permite que as empresas determinem preços de venda com base em uma margem de lucro desejada. Ele é amplamente utilizado em diversos setores e desempenha um papel essencial na maximização dos lucros e na competitividade.

Para ilustrar a aplicação prática do método *mark-up*, considere o seguinte exemplo: suponha que uma empresa deseja calcular o preço de venda de um produto com um custo de produção de R\$50 e uma margem de lucro desejada de 30%. Utilizando a fórmula do método *mark-up*:

$$P_v = \frac{C_p}{1 - Ml} = \frac{50}{1 - 0,30} = \frac{50}{0,7} = 71,43$$

$P_v$  = Preço de Venda

$C_p$  = Custos de Produção

$Ml$  = Margem de Lucro Desejada (expressa como uma porcentagem)

De acordo com Bruni e Famá (2010), o método *mark-up* é uma técnica valiosa na gestão de preços que permite às empresas calcularem preços de venda estrategicamente, considerando custos de produção e margens de lucro desejadas. Esta abordagem oferece uma maneira sistemática de atingir metas de lucro e manter a competitividade no mercado. Os autores também apresentam o cálculo do *mark-up* no custeio variável de forma multiplicadora e divisora, onde a primeira demonstra por quanto os custos variáveis devem ser multiplicados para obter o preço de venda e segunda demonstra o percentual do custo variável em relação ao preço de venda.

A adoção do modelo misto na formação do preço de venda, considerando as dinâmicas do mercado, princípios econômicos e análise de custos, emerge como uma

abordagem estratégica e abrangente. Bruni e Famá (2008) destacam a relevância de integrar as perspectivas de mercado e teoria econômica aos custos operacionais na definição dos preços de venda. Essa abordagem, ao combinar fatores externos de demanda e oferta com os internos de custos, proporciona uma visão mais holística na tomada de decisões de precificação, resultando em estratégias mais sólidas e alinhadas com os objetivos organizacionais.

### 2.3 Setor de concessionárias no Brasil

O setor de concessionárias no Brasil engloba uma ampla variedade de empresas que lidam com a venda e distribuição de veículos automotores, como carros, motos, caminhões e outros veículos. Essas concessionárias são representantes autorizados de fabricantes específicos e atuam como intermediárias entre os fabricantes e os consumidores finais. Atualmente sua indústria representa cerca de 22% do PIB industrial brasileiro e vem se recuperando de um período conturbado que foi a pandemia da covid 19, onde segundo dados da ANFAVEA o mercado teve uma queda de 28,6% no volume de vendas.

No entanto, apesar das dificuldades enfrentadas, o crescimento deste ramo é notável, e com a Medida Provisória nº 1175, de 2023, que tem por objetivo promover o acesso da população a veículos novos, algumas concessionárias tiveram aumento de mais de 260% no fluxo de loja, desde sua implantação (FENABRAVE, 2023).

Além disso, o setor de concessionárias desempenha um papel crucial na cadeia produtiva, estimulando investimentos em infraestrutura, logística e inovação tecnológica. A demanda por veículos novos e usados influencia diretamente a produção de veículos, peças e acessórios, impulsionando a indústria automotiva como um todo. Segundo Kotler e Armstrong (2017), as concessionárias são fundamentais para a estrutura econômica do Brasil, contribuindo para a arrecadação de impostos, como ICMS, IPI e ISS, que constituem uma parte substancial das receitas governamentais.

### 2.4 Estudos Anteriores

Ao examinar estudos com a mesma abordagem de pesquisa nos últimos 10 anos, nota-se a relevância da análise para contribuir com a gestão e perceber impactos positivos nos resultados das empresas estudadas. Além disso, destaca-se a viabilidade de aplicar as descobertas da pesquisa em futuros estudos, considerando que não foram encontrados estudos anteriores que analisam custos em concessionárias automotivas. As pesquisas mencionadas no Quadro foram retiradas dos registros do Congresso Brasileiro de Custos (CBC) e do Congresso Internacionais de Custos.

Ano	Autor	Objetivos da Pesquisa	Achados da Pesquisa
2023	Amanda Silva Moraes; Luciana de Paula Santos; Carlos Roberto Vallim	Investigar as contribuições da aplicação conjunta do mix de produtos e da programação linear no processo decisório de uma indústria do ramo alimentício.	A aplicação da programação linear ao mix de produtos priorizou aqueles com margens de contribuição mais altas, levando em consideração as limitações de produção, como tempo.

2018	Gabriela Ribeiro Correa; Vagner Antônio Marques.	Identificar como a contabilidade de custos pode contribuir para o processo de precificação dos produtos dos microempreendedores fabricantes de doces na cidade de Vitória/ES	A maioria dos microempreendedores não possui conhecimento específico sobre controle de custos e precificação, por isso não consideram todos os custos, impostos e margens desejadas, não obtendo lucro real na comercialização de seus produtos.
2021	Daniela marcal de melo; Carlos Eduardo de Oliveira; Erika Monteiro de Souza e Savi; Laura Brandão Costa	Identificar o grau de importância da gestão de custos para a precificação na perspectiva dos gestores do setor de panificação.	Entre as várias ferramentas de gestão disponíveis para determinar o preço de venda, o <i>mark-up</i> é a opção predominante, independentemente do tamanho ou segmento da empresa.
2022	Ingrid Machado Costa; Mayara Nascimento Araujo; Carlos Roberto Vallim	Aplicar de forma conjunta o mix de serviços com base no custeio variável e o método de formação de preço de venda com base no <i>mark-up</i> , com foco nas empresas que integram a cartela de clientes de um escritório de contabilidade	O preço praticado pela empresa com relação ao preço gerado conforme o mix, apresentam diferenças notáveis, resultando em situações em que a lucratividade é comprometida ou excede as metas planejadas.
2018	Carlos Roberto Vallim; Juliana Vulpi Castao; Maria da Penha Broedel Lopes Vallim; Nikisamara Fiorezi	Analisar as relações custo/volume/lucro (CVL) do mix de produtos e gerar informações que apoiem o gestor na assertiva do processo de decisório	identificou os produtos com maior contribuição para maximizar os resultados da empresa, portanto, informações importantes para priorizar e intensificar os esforços de vendas nos produtos de maior margem de contribuição.
2021	José Luiz Nunes Fernandes; Bárbara Ádria Oliveira Farias Fernandes; João Carvalho Lobo	Identificar o impacto dos custos de produção na precificação do vinho de açaí transacionado em ponto de venda por batedores artesanais.	O batedor não considera os custos ao precificar o produto, e sim o feeling dos clientes. Deve ser utilizado o método <i>mark-up</i> após apurar os custos.
2020	Karenn Patrícia Silva Siqueira; Hyago Costa Lima; Edna Maria de Melo Vieira; Ana Messias Cardoso de Sousa.	Analisar quais fatores determinam o preço dinâmico de serviços de <i>ride-hailing</i> .	Aplicativos de transporte utilizam dos mesmos componentes de taxi: distância e tempo. Além da oferta e demanda.

### Quadro 1. Pesquisas anteriores

Fonte: Elaborado pelos autores

## 3 METODOLOGIA

Vergara (2016) utiliza duas taxonomias para definir os tipos de pesquisas: quanto aos fins e quanto aos meios. A metodologia aplicada nesta pesquisa é exploratória quanto aos fins, pois embora o setor automotivo seja alvo de pesquisas não foram realizados estudos anteriores que abordassem custos e processos de precificação específicos em concessionárias automobilísticas brasileiras, e descritiva pois descreve características ou relações entre variáveis em um determinado contexto.

Em termos de meios, a pesquisa combinou diferentes abordagens:

bibliográfica, documental, estudo de caso e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica envolveu a análise de artigos, livros e outros materiais sobre gestão de custos e precificação, fornecendo a base teórica necessária. A investigação documental se concentrou na análise de relatórios internos da concessionária relativos ao ano de 2023. O estudo de caso examinou detalhadamente os processos, enquanto a pesquisa de campo permitiu a coleta de dados diretamente no local.

O processo de coleta de dados ocorreu durante o período o segundo semestre de 2023 na concessionária localizada na Serra, Espírito Santo. As etapas seguiram uma sequência lógica, começando pela pesquisa bibliográfica, seguida da investigação documental, estudo de caso e, por fim, a pesquisa de campo. Essa abordagem permitiu uma análise abrangente, tanto teórica quanto prática, das práticas de precificação e custeio da concessionária.

A pesquisa adota uma abordagem quali-quantitativa, combinando dados quantitativos, extraídos das demonstrações contábeis-financeiras, com dados qualitativos coletados através de entrevistas não estruturadas, artigos e matérias econômicas. Essa combinação de dados oferece uma compreensão mais profunda das influências do mercado sobre os preços praticados pela concessionária. A aplicação de estatística descritiva fortalece a análise dos dados objetivos, enquanto a integração com dados qualitativos enriquece a interpretação dos resultados, como apontado por Vergara (2016).

## **4 ESTUDO DE CASO**

### **4.1 Histórico da Concessionária de Veículos em Estudo**

Localizada na Grande Vitória – ES, a “AutoMaster Motors” tem sido uma figura proeminente no mercado de concessionárias automobilísticas há 13 anos. Especializada na venda de veículos automóveis novos e usados, além de oferecer serviços de reparos e manutenção, a empresa se destaca pela sua sólida reputação e comprometimento com a satisfação do cliente. Com uma equipe de 111 funcionários, a empresa opera sob a liderança de três diretores experientes, que combinam visão estratégica e conhecimento técnico para impulsionar o sucesso do negócio. A empresa tem uma base diversificada de clientes dentro e fora do estado, refletindo a sua excelência no atendimento e na qualidade dos serviços oferecidos. Embora o nome real da empresa seja mantido em sigilo a pedido da diretoria, sua presença no mercado é inegavelmente marcante e reconhecida por sua competência e profissionalismo.

### **4.2 Apresentação dos Dados**

Os dados apresentados a seguir foram coletados através de registros internos da empresa, entrevistas com gestores e análise de documentos financeiros. A coleta de dados foi realizada no ano de 2023, abrangendo apenas a parte da concessionária denominada como pós-vendas, onde são realizados os serviços de manutenção e reparo. A análise inicial envolveu a organização e categorização dos dados em custos fixos e variáveis. A lógica aplicada nos cálculos seguiu os métodos de custeio variável, garantindo precisão e consistência nos resultados apresentados.

Os custos fixos incluem gastos que não variam diretamente com o volume de serviços prestados, enquanto os custos variáveis são aqueles que flutuam de acordo com a quantidade de serviços realizados. A tabela 1 apresenta uma separação



detalhada dos custos fixos.

Tabela 1 – Custos fixos apresentados pela concessionária no ano de 2023.

<b>Gasto</b>	<b>Valor</b>
Salários e Encargos	R\$ 250.092,75
Aluguéis	R\$ 133.692,07
Água	R\$ 3.298,02
Energia	R\$ 22.851,85
Associação de Classe	R\$ 12.038,99
Software	R\$ 51.681,27
Telefone	R\$ 2.798,47
Despesas com segurança	R\$ 12.414,65
Propaganda e Publicidade	R\$ 4.900
Materiais de Expediente e Limpeza	R\$ 6.787,15
<b>Total</b>	<b>R\$ 500.555,22</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 2 apresenta os custos variáveis, gastos que variam de acordo com o volume dos serviços prestados. Esses custos são fundamentais para a gestão financeira da empresa, pois influenciam diretamente a lucratividade e a eficiência operacional.

Tabela 2 – Custos variáveis apresentados pela concessionária no ano de 2023.

<b>Gasto</b>	<b>Valor</b>
Serviços de Terceiros	R\$ 249.185,87
Créditos de PIS/COFINS	R\$ - 23.938,49
Peças e Acessórios	R\$ 1.406.655,73
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.631.903,11</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

### 4.3 Apresentação da Modelagem de Mix de Serviços Os dados

A modelagem de mix de serviços foi apurada com base em dados reais e históricos de operação. Este processo incluiu a análise detalhada dos custos diretos e indiretos associados a cada tipo de serviço oferecido pela concessionária, desde a compra de peças e acessórios até a mão-de-obra necessária para cada reparo ou manutenção.

A modelagem do mix de serviços considera os principais tipos de serviços oferecidos, detalhando o preço de venda unitário (PVU), custo variável unitário (CVU), margem de contribuição unitária (MCU), e outras métricas importantes como ponto de equilíbrio do mix (PE) e o Lucro. Esta abordagem permite à empresa ajustar seus preços de maneira estratégica, garantindo que todos os custos sejam cobertos enquanto se mantém competitiva no mercado.

Tabela 3 – Mix de Serviços

<b>Serviço</b>	<b>QTD</b>	<b>PVU</b>	<b>CVU</b>	<b>MCU</b>	<b>IMC</b>	<b>FAT</b>	<b>FATxIMC</b>
Serv. Funilaria e Pintura							
Serv. Caixa Evaporadora							
Serv. Pneus							
Serv. Insulfilm							
Serv. Revisão Periódica							
Demais Serviços							
		<b>Custo Fixo</b>	<b>Lucro</b>	<b>PE</b>	<b>IMCmix</b>	<b>ΣFAT</b>	<b>ΣFATxIMC</b>

Fonte: Adaptado de Vallim (2012).

Para facilitar a compreensão da Tabela 3 em relação à inclusão de dados e à análise, apresentamos a seguir um detalhamento dos dados, suas relações e os indicadores correspondentes:

- a) Descrição dos serviços que constituem o mix;
- b) Quantidade de serviços prestados (QTD);
- c) Preço de venda unitário praticado (PVU);
- d) O Custo variável unitário apurado (CVU);
- e) Margem de contribuição unitária (MCU): A diferença entre o PVU e CVU de cada serviço;
- f) O Índice de Margem de Contribuição (IMC): A razão entre MCU e PVU de cada serviço;
- g) O Faturamento de cada serviço: A multiplicação entre PVU e QTD de cada serviço prestado;
- h) O Faturamento de cada serviço multiplicado ao IMC de cada serviço: (FAT x IMC);
- i) O somatório do Faturamento de todos os serviços ( $\Sigma$  FAT);
- j) O somatório do (FAT x IMC) de cada serviço do mix: ( $\Sigma$  FAT x IMC);
- k) O IMC ponderado do mix (IMC MIX): A razão entre ( $\Sigma$  FAT x IMC) e ( $\Sigma$  FAT);
- l) O PE: O ponto de equilíbrio do mix: A razão entre o Custo Fixo (CF) e o (IMC MIX);
- m) O LUCRO: A diferença entre o ( $\Sigma$  FAT X IMC) e o Custo Fixo (CF);
- n) O Custo Fixo (CF): Valor em Real da soma de todos os custos fixos da empresa.

#### 4.4 Mix com Preço Real dos Serviços Prestados pela Concessionária

A modelagem do mix de serviços proposta considera os preços reais dos serviços praticados pela “AutoMaster Motors” no ano de 2023, abrangendo desde reparos básicos até manutenções complexas. Essa modelagem detalha indicadores essenciais, como o Preço de Venda Unitário (PVU), o Custo Variável Unitário (CVU), a Margem de Contribuição Unitária (MCU) e outras métricas relevantes. A tabela 4 detalha os preços reais praticados através do mix de serviços, permitindo uma avaliação precisa da lucratividade de cada serviço, possibilitando ajustes estratégicos conforme necessário.

**Tabela 4 – Mix de Serviços**

Serviço	Q	PVu	CVu	MCu	IMC	FAT	FATx IMC
Serv. Funilaria e Pintura	465	R\$ 1.300,00	R\$ 915,52	R\$ 384,48	0,295753846	R\$ 604.500,00	R\$ 178.783,20
Serv. Caixa Evaporadora	223	R\$ 800,00	R\$ 554,79	R\$ 245,21	0,3065125	R\$ 178.400,00	R\$ 54.681,83
Serv. Pneus	263	R\$ 150,00	R\$ 98,80	R\$ 51,21	0,341366667	R\$ 39.450,00	R\$ 13.466,92
Serv. Insufilm	214	R\$ 400,00	R\$ 400,12	-R\$ 0,12	-0,0003	R\$ 85.600,00	-R\$ 25,68
Serv. Revisao Periodica	1742	R\$ 275,00	R\$ 134,46	R\$ 140,54	0,511063636	R\$ 479.050,00	R\$ 244.825,04
Demais Serviços	1533	R\$ 755,00	R\$ 542,74	R\$ 212,26	0,281137086	R\$ 1.157.415,00	R\$ 325.392,28
		<b>Custo Fixo</b>	<b>Lucro</b>	<b>PE</b>	<b>IMCmix</b>	<b><math>\Sigma</math> FAT</b>	<b><math>\Sigma</math> FATxIMC</b>
		R\$ 500.555,22	R\$ 83.103,33	R\$ 2.182.132,36	0,229388111	R\$ 2.544.415,00	R\$ 583.658,55

**Fonte:** Adaptado de Vallim (2012).

A Tabela 4, apresenta a formação do preço para diversos serviços oferecidos pela concessionária. Para exemplificar a formação do preço, considere o Serviço Funilaria e Pintura. O PVU é definido em R\$1300,00, e o CVU é de R\$915,52. A Margem de Contribuição Unitária (MCU) é calculada subtraindo o CVU do PVU,

resultando em R\$384,48,37. O Índice de Margem de Contribuição (IMC) é obtido dividindo a MCU pelo PVU, resultando em 0,295753846. O Faturamento Total (FAT) para este serviço é R\$604.500,00, enquanto o Faturamento Total ajustado pelo IMC (FATxIMC) é R\$178.783,20. Todos os demais serviços seguiram a mesma lógica de cálculo, ajustando os valores conforme seus custos e preços específicos.

#### 4.5 Mix com Preço Apurado com Base na Teoria de Precificação Formado pelo Mark-up dos Serviços Prestados na Concessionária

A aplicação da teoria de precificação com base no *mark-up* assegura a cobertura completa de todos os custos variáveis e fixos, além de estabelecer uma margem de lucro que garanta a sustentabilidade financeira da concessionária. Na abordagem do método *mark-up*, a comparação dos preços sugeridos com os preços reais permite à concessionária identificar áreas onde ajustes são necessários.

A tabela5, contempla a formação do preço de venda utilizado por Bruni e Famá (2012), aplicando o *mark-up*.

Seguindo o modelo proposto para a formação do preço de venda com base no método de *mark-up*, primeiramente foram identificados os custos variáveis unitários (CVU) associados a cada serviço. Para calcular o Preço de Venda Unitário (PVU), foi aplicado um *mark-up* percentual direto (MKPd) de 47,80% sobre o CVU, conforme detalhado na Tabela 5. Os custos fixos foram alocados proporcionalmente, considerando uma porcentagem de 19,6787% do custo total, e foram distribuídos entre os serviços com base na sua participação no faturamento geral. A Margem de Contribuição Unitária (MCU), calculada como 39,67% do PVU, reflete a quantia disponível para cobrir os custos fixos e gerar lucro. A combinação desses elementos permite que os preços sugeridos cubram todos os custos variáveis e fixos, e garantam uma margem de lucro adequada, permitindo à concessionária ajustar sua estratégia de precificação para melhorar a rentabilidade e competitividade no mercado.

**Tabela 5 – Formação de Preço pelo Método Mark-up**

Serv. Funilaria e Pintura			Serv. Caixa Evaporadora		
Pvu	100,00%	R\$ 1.574,63	Pvu	100,00%	R\$ 951,00
CVu cm	47,80%	R\$ 752,63	CVu cm	47,80%	R\$ 454,55
CVu itv	12,53%	R\$ 197,30	CVu itv	12,53%	R\$ 119,16
Mcu	39,67%	R\$ 624,70	Mcu	39,67%	R\$ 377,29
Cfu	19,67%	R\$ 309,77	Cfu	19,67%	R\$ 187,09
Lucro unit	20,00%	R\$ 314,93	Lucro unit	20,00%	R\$ 190,20
MKPd	47,80%		MKPd	47,80%	
Serv. Pneus			Serv. Insulfilm		
Pvu	100,00%	R\$ 167,37	Pvu	100,00%	R\$ 732,26
CVu cm	47,80%	R\$ 80,00	CVu cm	47,80%	R\$ 350,00
CVu itv	12,53%	R\$ 20,97	CVu itv	12,53%	R\$ 91,75
Mcu	39,67%	R\$ 66,40	Mcu	39,67%	R\$ 290,51
Cfu	19,67%	R\$ 32,93	Cfu	19,67%	R\$ 144,06
Lucro unit	20,00%	R\$ 33,47	Lucro unit	20,00%	R\$ 146,45
MKPd	47,80%		MKPd	47,80%	
Serv. Revisão Periódica			Demais Serviços		
Pvu	100,00%	R\$ 209,22	Pvu	100,00%	R\$ 937,58
CVu cm	47,80%	R\$ 100,00	CVu cm	47,80%	R\$ 448,14
CVu itv	12,53%	R\$ 26,21	CVu itv	12,53%	R\$ 117,48

Mcu	39,67%	R\$	83,00	Mcu	39,67%	R\$	371,97
Cfu	19,67%	R\$	41,16	Cfu	19,67%	R\$	184,45
Lucro unit	20,00%	R\$	41,84	Lucro unit	20,00%	R\$	187,52
MKPd	47,80%			MKPd	47,80%		

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

#### 4.6 Comparação entre Mix de Serviços com base no Preço Real e Mix de Serviços com Base na Precificação pelo *mark-up*

A comparação entre os dois modelos de precificação revela diferenças significativas em diversos indicadores, como PVU, CVU, MCU e outros. Esta comparação permite identificar quais serviços são mais lucrativos sob o método de *mark-up* e ajustar as estratégias de precificação para otimizar a rentabilidade da concessionária.

A aplicação do método de *mark-up* permitiu identificar os serviços com maior rentabilidade, possibilitando uma focalização estratégica nos mesmos para maximizar lucros. Com base nos resultados, a concessionária pode ajustar os preços dos serviços menos rentáveis, buscando melhorar a margem de contribuição e a sustentabilidade financeira. A revisão dos custos variáveis, associada à aplicação de uma margem de lucro adequada, contribui para uma operação mais eficiente e competitiva.

A análise dos resultados obtidos a partir dos dois métodos de precificação mostra na tabela 6, que a precificação baseada no *mark-up* apresentou valores mais elevados para PVU. Isso significa que, sob o modelo de *mark-up*, a concessionária consegue uma margem de contribuição unitária maior, o que contribui para uma melhoria da rentabilidade geral.

**Tabela 6** – Comparação método *Mark-up* e Preço real

Serv. Funilaria e Pintura			Serv. Caixa Evaporadora		
Indicador	Preço Real	Preço Markup	Indicador	Preço Real	Preço Markup
PVU	R\$ 1.300,00	R\$ 1.574,63	PVU	R\$ 800,00	R\$ 951,00
CVU	R\$ 915,52	R\$ 949,93	CVU	R\$ 554,79	R\$ 573,71
MCU	R\$ 384,48	R\$ 624,70	MCU	R\$ 245,21	R\$ 377,29
IMC	29,58%	39,67%	IMC	30,65%	39,67%
Lucro	R\$ 128,73	R\$ 314,93	Lucro	R\$ 87,83	R\$ 190,20
ML	9,90%	20,00%	ML	10,98%	20,00%
Serv. Pneus			Serv. Insulfilm		
Indicador	Preço Real	Preço Markup	Indicador	Preço Real	Preço Markup
PVU	R\$ 150,00	R\$ 167,37	PVU	R\$ 400,0000	R\$ 732,2589
CVU	R\$ 98,80	R\$ 100,97	CVU	R\$ 400,1200	R\$ 441,7520
MCU	R\$ 51,21	R\$ 66,40	MCU	-R\$ 0,1200	R\$ 290,5069
IMC	34,14%	39,67%	IMC	-0,03%	39,67%
Lucro	R\$ 21,70	R\$ 33,47	Lucro	-R\$ 78,8108	R\$ 146,4518
ML	14,46%	20,00%	ML	-19,70%	20,00%
Serv. Revisão Periódica			Demais Serviços		
Indicador	Preço Real	Preço Markup	Indicador	Preço Real	Preço Markup
PVU	R\$ 275,00	R\$ 209,22	PVU	R\$ 755,00	R\$ 937,58
CVU	R\$ 134,46	R\$ 126,21	CVU	R\$ 542,74	R\$ 565,62
MCU	R\$ 140,54	R\$ 83,00	MCU	R\$ 212,26	R\$ 371,97
IMC	51,11%	39,67%	IMC	28,11%	39,67%

Lucro	R\$	86,44	R\$	41,84	Lucro	R\$	63,73	R\$	187,52
ML		31,43%		20,00%	ML		8,44%		20,00%

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Desta forma, a comparação entre os preços reais praticados e os preços sugeridos pelo método de *mark-up* proporciona percepções de suma importância para a “AutoMaster Motors”. Nota-se que a comparação em todos os serviços, o preço praticado pela concessionária é consideravelmente inferior ao preço formado com base no *mark-up*, o que resulta na maioria dos serviços, margem de contribuição e margem de lucro bem inferior, e o serviço insulfilm se apresenta com margem de contribuição e margem de lucro negativas.

Assim, na tabela 6, se observa que o maior gargalo na concessionária, está no valor da elevada estrutura de custos fixos utilizada para garantir o funcionamento e gerar os resultados. Na prática a empresa trabalha com preços altos e margem de lucro baixa em consequência de garantir a cobertura do alto valor da estrutura de custos fixos, quando comparados com os preços formados com base no *mark-up*. Sendo assim, é perceptível que o método *mark-up*, amplia a prática de precificação dos serviços ao fornecer informações que permitem calcular, controlar e realizar a gestão de custos durante o processo de tomada de decisão dos gestores da concessionária.

#### **4.7 Análise Qualitativa entre o Preço Praticado pela Concessionária, o Preço Apurado com Base na Teoria de Precificação e as Influências do Mercado**

Para os tomadores de decisões e responsáveis pela apuração de resultados, o mal desempenho apresentado pela concessionária tem sido evidente nos últimos anos e se deve ao elevado custo necessário para as atividades empregadas para o funcionamento da concessionária. Ainda, em conversa com usuários dos serviços de manutenção e reparo, são relatados problemas ou conflitos enfrentados entre a concessionária e montadora que acabam prejudicando a prestação dos serviços e consequentemente forçando os clientes a realizarem seus serviços em outros estabelecimentos.

Destaca-se que utilizar a modelagem de mix por meio do método de custeio variável e precificação com base no *mark-up*, amplia a qualidade das informações e a assertividade do tomador de decisões, que necessita calcular, controlar e realizar a gestão de custos, lucro e receita da empresa. Conhecer a margem de contribuição de cada tipo de serviço, a margem de contribuição do mix, o preço formado com base na teoria é importante para encontrar soluções que possam ajustar os custos e preços praticados pela concessionária com a realidade do mercado.

Outro ponto merecedor de destaque é a possibilidade de o gestor poder alinhar a teoria de custos e preço com as mutações do mercado. A existência de variáveis que estão fora do controle da empresa precisa ser estudadas e alinhadas as variáveis internas, para que a empresa efetivamente possa gerar resultados contínuos. A competitividade no setor nacional e internacional de veículos automotores, as relações entre demanda e oferta de serviços, os atributos de tecnologia na prestação de serviços alinhados com a gestão interna da empresa, são essenciais para o sucesso das empresas de prestação de serviços de reparos de automotores, em específico, concessionárias de veículos.

A precificação com base no *mark-up* se apresenta como uma abordagem prática por considerar todos os custos de determinado produto ou serviço, mas para evitar preços excessivamente altos e redução na competitividade necessita alinhar

com outros fatores como elasticidade da demanda, preços praticados pela concorrência e a carga tributária incidente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa visou responder quais as contribuições da utilização do método custeio variável e do *mark-up* na gestão de custos e precificação de uma concessionária de veículos. Nessa direção, o estudo objetivou a utilização do mix de serviços em conjunto ao método de custeio variável na gestão de custos, além da utilização do método *mark-up* na precificação dos serviços de reparo e manutenção em uma concessionária de veículos.

Nesse sentido, metodologicamente com um estudo de caso com abordagem qualitativa e quantitativa em empresa única foi possível utilizar o mix com base no custeio variável e a precificação utilizando o método *mark-up* nos serviços de reparo e manutenção de veículos em uma concessionária.

Sendo assim, vale destacar vários achados, como: A pesquisa mostrou a importância de metodologias como o custeio variável e o método de *mark-up*, aplicados para obter uma compreensão clara dos custos e definir preços que assegurem a cobertura desses custos enquanto proporcionam margens de lucro adequadas; A precificação praticada pela empresa com relação aos preços apurados com base na teoria do *mark-up*, apresentou diferenças significativas no PVU, CVU e MCU, e revelam que tais diferenças são consequências da utilização de elevadas estrutura de custos fixo para desenvolver as atividades, perda de competitividade em função da elasticidade de demanda, preço praticado pelos concorrentes competitividade e carga tributária. Essas diferenças permitem à concessionária identificar oportunidades de melhoria e ajustar suas estratégias de precificação para otimizar a rentabilidade do negócio.

Nesse contexto, vale destacar que a integração e utilização conjunta de mix e precificação amplia a qualidade da informação de custos e melhora a assertividade no processo decisório empresarial, além de contribuir para que os gestores pratiquem uma gestão de custos e antecipem suas escolhas estratégicas com foco no resultado.

A pesquisa não apenas preenche uma lacuna no conhecimento sobre gestão de custos e precificação em concessionárias de veículos, mas também oferece uma perspectiva prática e aplicável. A combinação do custeio variável com o método de *mark-up* fortalece a capacidade das empresas de realizar cálculos precisos, ampliar os controles e realizar escolhas com boas estratégias de precificação e gestão de custos na empresa.

Importante alertar que a pesquisa existe limitação, pois o estudo compreende apenas a realidade de uma concessionária de veículos pesquisada e os resultados não podem ser generalizados, embora possam ser replicados e ajustados a outras empresas do mesmo seguimento ou outras formas de prestação de serviços.

Finalmente para pesquisas futuras a sugestão é que explorem a aplicação do mix de serviços alinhado a precificação de serviços num estudo de caso com múltiplas empresas no mesmo seguimento.

## REFERÊNCIAS

ANFAVEA. Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores.

Disponível em: <https://anfavea.com.br/site/>. Acesso em: 8 de dezembro de 2023.

- ARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. Contabilidade gerencial. Porto Alegre: Grupo A, 2012. E-book. ISBN 9788580551624. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580551624/>. Acesso em: 28 nov. 2023.
- BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. Gestão de Custos e Formação de Preços. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DENDERIAN, Philip M. Inovação na gestão de vendas para clientes de automóveis – Brasil. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração do Desenvolvimento de Negócios) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2019.
- DENDERIAN, Philip M et al. Tecnologia autoavaliar e a redução de custos de transação nos departamentos de usados dos distribuidores de veículos. In: ENCONTRO DA EMPRAD, FEA/USP, São Paulo, 2018.
- FENABRAVE. Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores. Disponível em: <https://www.fenabrave.org.br/anuarios/Anuario2020.pdf/>. Acesso em: 8 de dezembro de 2023.
- GOULART JUNIOR, Rogério. Custeio e precificação no ciclo de vida das empresas. 2000. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Santa Catarina, 2000.
- HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. Gestão de Custos: Contabilidade e Controle. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018.
- KAPLAN, R. S.; ANDERSON, S. R. Custeio baseado em atividade e tempo. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 15ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2017.
- MARTINS, E. (2003). Contabilidade de custos (Vol. 9). São Paulo: Atlas.
- NAGLE, T.; HOLDEN, R. A Estratégia e as Táticas de Preços: Um Guia para uma Tomada de Decisão Lucrativa. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- OLIVEIRA, Dania. Gestão dos custos como ferramenta gerencial: análise dos custos de uma entidade recreativa privada na cidade de barreiras-bahia, como ferramenta gerencial. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXVII, Nº. 000102, 17/01/2017.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil. 7 São Paulo: Editora Atlas, 2010, 641 p.
- RAASCH, Michele, & Sousa Júnior, J. H. de. (2021). Estratégias de promoção de vendas em concessionárias de automoveis. Revista GESTO: Revista De Gestão Estratégica De Organizações, 9(2), 135-154. <https://doi.org/10.31512/gesto.v9i2.285>

SAMUELSON, P. A.; NORDHAUS, W. D. Economics. 19. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SIMON, Hermann; DOLAN, Robert J. O poder dos preços: as melhores estratégias para ter lucro. S. Paulo: Futura, 1998.

SOUZA, José W. A. de. Definição do Mix de produto ótimo utilizando o método de custeio variável e a Programação Linear: um estudo de caso. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Faculdade de Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Ceará, Ceará, 2019.

SUGANO, Julio J. Gestão de cadeia de suprimentos no mercado brasileiro: o caso honda e Toyota. Dissertação (Mestrado em Gestão para Competitividade) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019.

VALLIM, Carlos Roberto; PRATA, Daiany da Silva. Gestão de custos e o processo decisório por meio de mix de produtos e serviços: um estudo em empresa do ramo de festas e eventos. Management control review, [s. l.], v. 4, n. 2, p. 2–18, 2019.

VALLIM, Carlos Roberto; DE SOUZA, Heros Farley R. Gestão de custos através do custeio variável de mix de produtos: estudo e aplicação em uma indústria de rochas ornamentais no município de Mimoso do Sul. Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC, [S. l.],

VARTANIAN, Grigor H. O método de custeio pleno: Uma análise conceitual e empírica. 2000. Dissertação (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

VERGARA, Sylvia C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 16<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597007480. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007480/>. Acesso em: 03 dez. 2023.

WERNKE, Rodney. Análise de custos e preço de venda 2ED. São Paulo: Saraiva, 2018. E-book. ISBN 9788553131860. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131860/>. Acesso em: 08 dez. 2023.