

**FAT – FACULDADE E ESCOLA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

TAÍS CHAPARINI

**ESTRATÉGIAS DE PRECIFICAÇÃO E O DESEMPENHO
ECONÔMICO FINANCEIRO DAS EMPRESAS: Um estudo de caso em
uma empresa de médio porte do RS**

**Tapejara-RS
2025**

SUMÁRIO

RESUMO.....	2
ABSTRACT	3
1. INTRODUÇÃO	4
2. REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1 PRECIFICAÇÃO	5
2.2 PRECIFICAÇÃO BASEADA COM BASE NOS CUSTOS.....	6
2.3 PRECIFICAÇÃO COM BASE NO CONSUMIDOR	6
2.4 PRECIFICAÇÃO COM BASE NA CONCORRÊNCIA.....	7
2.5 ANÁLISE CUSTO/ VOLUME/ LUCRO	8
2.6 INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIRO E SUA RELAÇÃO COM A PRECIFICAÇÃO	9
3. MATERIAIS E MÉTODOS	10
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	12
4.1 QUESTIONÁRIO APLICADO	12
4.2 INDICADORES DE DESEMPENHO	14
4.3 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO	18
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	19
REFERÊNCIAS	21

RESUMO

Estratégias de precificação bem definidas exercem influência direta sobre os resultados financeiros das organizações. A forma como os preços são estabelecidos impacta nos indicadores como rentabilidade, margem líquida e capital de giro, refletindo na sustentabilidade econômica ao longo do tempo. Esta pesquisa teve por objetivo analisar as estratégias de precificação e desempenho competitivo de uma estofaria de médio porte localizada no norte do estado do RS e como elas influenciam no seu desempenho econômico financeiro. Utilizou-se metodologia de estudo de caso com análise qualitativa, através de um questionário estruturado e contando com documentação como balanços e DREs de 2020 a 2024. Os dados obtidos evidenciam a relevância de uma estratégia de precificação bem estruturada para a sustentabilidade financeira empresarial. Observa-se, entre os anos de 2020 e 2022, uma queda expressiva na rentabilidade do patrimônio líquido, que passou de 23,18% para 3,20%, acompanhada por uma redução significativa na margem líquida, de 16,98% para 2,37%. Esses indicadores sugerem um período de baixa eficiência operacional e retorno financeiro. Em 2023, contudo, verifica-se uma recuperação substancial, com a rentabilidade do PL atingindo 19,46% e a margem líquida elevando-se para 11,75%, o que pode estar relacionado à adoção de medidas estratégicas mais eficazes. Tais variações demonstram que decisões relacionadas à precificação exercem influência direta sobre os resultados econômicos da organização ao longo do tempo.

Palavras-chave: Precificação. Gestão Estratégica; Indicadores; Planejamento, Estofaria.

ABSTRACT

Well-defined pricing strategies have a direct influence on organizations' financial results. The way prices are set impacts indicators such as profitability, net margin, and working capital, reflecting economic sustainability over time. This research aimed to analyze the pricing strategies and competitive performance of a mid-sized upholstery company located in northern Rio Grande do Sul state and how these influence its financial performance. A case study methodology was used, with quantitative and qualitative analysis, using a structured questionnaire and documentation such as balance sheets and income statements from 2020 to 2024. The data obtained highlight the importance of a well-structured pricing strategy for corporate financial sustainability. Between 2020 and 2022, a significant drop in return on equity was observed, from 23.18% to 3.20%, accompanied by a significant reduction in net margin, from 16.98% to 2.37%. These indicators suggest a period of low operational efficiency and financial returns. In 2023, however, a substantial recovery was observed, with return on equity reaching 19.46% and net margin rising to 11.75%, which may be related to the adoption of more effective strategic measures. These variations demonstrate that pricing decisions directly influence an organization's economic results over time.

Keywords: Pricing. Strategic Management; Indicators; Planning, Upholstery.

1. INTRODUÇÃO

A definição de preços é um elemento central na gestão empresarial, pois influencia diretamente a competitividade, a rentabilidade e a sustentabilidade das organizações. Na década de 1970, Oxenfeldt (1973) já defendia a necessidade de procedimentos sistemáticos para o desenvolvimento de estratégias de precificação, com o intuito de estruturar de forma mais consistente as decisões de preços. Diante de um mercado cada vez mais dinâmico, as empresas adaptam continuamente seus planos de marketing para aproveitar oportunidades e minimizar ameaças, buscando maximizar lucros e assegurar a rentabilidade (LANCIONI; SCHAU; SMITH, 2005).

Apesar de se tratar de um ambiente competitivo e da relevância estratégica da precificação, observa-se que muitas empresas ainda definem seus preços de forma empírica, baseando-se na intuição, em paradigmas tradicionais ou na experiência acumulada de seus gestores, sem recorrer a análises aprofundadas e metodologias sistematizadas para embasar o processo decisório (DOLAN; SIMON, 1998). Tal prática tende a limitar o potencial de competitividade e na tomada de decisões mais assertivas, especialmente em contextos de elevada concorrência.

No contexto brasileiro, o setor de estofaria apresenta relevância econômica e social, especialmente por sua ligação direta com a cadeia moveleira e com o segmento de decoração e design de interiores. Trata-se de um ramo predominantemente composto por micro, pequenas e médias empresas, que combinam técnicas artesanais e processos industriais para atender às demandas de um mercado cada vez mais diversificado. De acordo com dados da Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMÓVEL, 2019), o Brasil ocupa posição de destaque na produção de móveis estofados na América Latina, com polos produtivos concentrados principalmente nas regiões Sul e Sudeste.

Apesar de seu potencial, o setor enfrenta desafios como a alta competitividade, a oscilação dos custos de matéria-prima e as mudanças no comportamento do consumidor, fatores que tornam a definição de preços uma decisão estratégica fundamental para a sustentabilidade e o crescimento das empresas do ramo. Para um negócio de estofados, é fundamental considerar fatores como custo dos materiais, mão de obra especializada, diferenciais de acabamento e tendências do mercado, além de entregar algo sob medida ou único para o cliente. Precificar com inteligência significa equilibrar valores justos e um posicionamento estratégico que transmita confiança aos clientes, reforçando o compromisso com excelência e conforto.

A precificação exerce influência direta sobre o desempenho financeiro das empresas, sendo considerada uma das variáveis mais estratégicas na gestão empresarial. A definição

correta dos preços impacta não apenas a cobertura dos custos operacionais, mas também a percepção de valor pelo cliente, a competitividade no mercado e a capacidade da empresa de maximizar lucros e rentabilidade (Oliveira & Lucena Filho, 2024).

Estudos demonstram que ajustes na política de preços podem gerar resultados financeiros mais expressivos do que alterações em outras variáveis, como volume de vendas ou redução de despesas fixas (Ramos, 2023). Além disso, uma precificação eficiente contribui para o equilíbrio do fluxo de caixa, melhora o retorno sobre o investimento (ROI) e fortalece o posicionamento competitivo da organização (Ferreira & Silva, 2023).

Diante disso o presente estudo tem como objetivo analisar como a estratégia de precificação de uma empresa de médio porte do setor de estofaria tem contribuído para seu desempenho econômico financeiro nos anos de 2020 até 2024.

Este tema é relevante tanto para o mercado quanto para o meio acadêmico, pois preço e valor são conceitos distintos. A estratégia de precificação define o valor que o consumidor paga, levando em conta fatores internos e externos ao negócio. O preço corresponde ao custo direto do produto ou serviço, enquanto o valor está associado à percepção do cliente sobre a qualidade, sofisticação e exclusividade do item que está adquirindo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa do trabalho serão abordados os seguintes tópicos correspondentes ao referencial teórico: precificação, precificação baseada em custos, precificação baseada no consumidor e precificação com base na concorrência, análise custo/volume e lucro e indicadores de desempenho.

2.1 PRECIFICAÇÃO

O preço é definido, de acordo com Milan et al. (2016), como a quantidade de dinheiro desembolsado para adquirir algum bem ou serviço ofertado, pelo sistema de troca, de modo que a quantidade a ser desembolsada deve estar em consonância com a satisfação esperada pelo cliente com a utilização do bem ou serviço. Alves, Varotto e Gonçalves (2016) reforçam que o preço é um elemento intangível, pois envolve um trabalho não monetário para escolha, aquisição do produto, tempo gastos em procura de produtos, deslocamento, entre outros.

Souza e Diehl (2009) argumentam que a formação de preços é complexa, pois é influenciado por diversas variáveis que impactam diretamente na precificação dos produtos. Os autores caracterizam três grupos principais sendo eles:

1) **Custos Internos** - aqui entram os custos de produção, a aquisição da matéria prima, despesas operacionais e logística, que devem ser analisados para garantir a margem de lucro adequada para não comprometer a competitividade.

2) **Mercado** - aspectos externos como concorrência, demanda do consumidor, tendências econômicas e percepção de valor. Estar alinhado com esses elementos permitirá ter uma precificação estratégica mais alinhada com a condição do setor.

3) **Estratégia** - focado nos objetivos da empresa e seu posicionamento, definir tipos de produto e clientes, com isso estabelecer uma política de preços para cada um dos tipos.

Esses fatores são essenciais para o fortalecimento da marca e a sustentação do negócio no longo prazo.

2.2 PRECIFICAÇÃO BASEADA COM BASE NOS CUSTOS

A estratégia mais utilizada no setor de estofados é a baseada nos custos, pois é nela que o gestor consegue garantir que os preços dos produtos ou serviços cubram as despesas da produção e assim proporcionar margem de lucro maior.

Segundo Kotler e Keller (2012), esta abordagem consiste em considerar a proporção entre custos fixos e variáveis e a possibilidade de economias de escala, adicionando uma margem desejada para definir o preço final. Souza e Diehl (2009) complementam que, no segmento de estofados, fatores como matéria-prima, mão de obra, processos produtivos e logística impactam diretamente o cálculo do preço, exigindo um monitoramento contínuo para evitar desequilíbrios financeiros.

Além disso, Nagle e Müller (2018) enfatizam que uma gestão eficiente da precificação no setor de estofados permite que as empresas mantenham sua sustentabilidade financeira e se adaptem às mudanças do mercado. A precificação com base nos custos deve ser combinada com análises de mercado e percepção de valor pelo consumidor, garantindo que os preços sejam competitivos sem que comprometa a rentabilidade da empresa.

2.3 PRECIFICAÇÃO COM BASE NO CONSUMIDOR

Segundo Kotler e Keller (2012), a precificação orientada pelo consumidor leva em consideração a percepção de valor do cliente, sendo essencial para uma estratégia competitiva. Além disso, pesquisas de mercado e testes de preços são frequentemente utilizados para identificar os valores que os consumidores estão dispostos a pagar.

Esta é uma estratégia baseada no consumidor essencial para as empresas de estofados, pois aqui é levado em conta a percepção em relação aos produtos em relação aos clientes. Esta abordagem busca entender o que os consumidores estão dispostos a pagar e como percebem os benefícios dos estofados e serviços oferecidos.

Uma das vantagens dessa estratégia é que ela permite ajustes nos seus preços de forma eficaz, garantindo que o valor percebido pelo consumidor esteja alinhado com o preço a ser pago. Além disso, a precificação baseada em consumidor ajuda a diferenciar um produto no mercado, tornando mais atraente para determinados segmentos de clientes.

De acordo com Eberle, Milan e De Toni (2017), o valor percebido pelo cliente é a diferença entre os sacrifícios financeiros, físicos, emocionais e de tempo, em comparação com os benefícios que ele terá com a utilização do produto ou serviço. Toledo e Moretti (2016) destacam que todos os benefícios são valorados pelo cliente e transformados em unidades monetárias, informando, portanto, o quanto em dinheiro valem os benefícios do produto sobre a relação custo/benefício.

Neste setor pode-se utilizar pesquisas de mercado e análise de comportamento dos consumidores ajustando os preços de forma eficaz. Segundo o Sebrae, um dos fatores que mais influenciam a precificação de serviços de limpeza e manutenção de estofados é a sua percepção de durabilidade e qualidade do estofado. Além disso, são fundamentais as estratégias de precificação baseadas em valor, destacando diferenças como os tecidos premium e técnicas de impermeabilização.

A precificação psicológica também pode ser aplicada no setor de estofados, por exemplo, preços que terminam com “9” podem dar uma impressão de um custo mais acessível, e compras maiores por terem pacotes promocionais.

2.4 PRECIFICAÇÃO COM BASE NA CONCORRÊNCIA

Na metodologia de formação de preços com base na concorrência, as empresas dão pouca atenção a seus custos ou a sua demanda, ou seja, a concorrência é que determina os preços que serão praticados pela empresa (Bruni & Famá, 2019). De acordo com Costa (2011), o ambiente que as organizações estão inseridas é de concorrência imperfeita, onde o preço geralmente dita a quantidade de produto vendido.

No setor de estofados essa abordagem pode ser útil para se manter competitiva ainda mais quando se trata de um mercado onde os consumidores pesquisam e comparam preços antes de decidir a compra. É essencial analisar fatores como qualidade do estofado, os diferenciais

oferecidos como tecido premium, espuma de boa qualidade, um produto que por mais que seu valor seja elevado se considera o custo benefício e não apenas os preços dos concorrentes.

Nessa perspectiva, existem dois tipos de preço: “os preços podem ser de oferta quando a empresa cobra mais ou menos que seus concorrentes, ou de proposta – quando a empresa determina seu preço segundo seu julgamento sobre como os concorrentes irão fixar seus preços” (Bruni & Famá, 2019, p. 222). De acordo com Alves et al. (2016), ao aplicar o método de precificação com base na concorrência, é preciso considerar a posição da empresa no mercado, bem como, a posição dos concorrentes. Ao considerar os preços adotados pela concorrência, o gestor consegue compreender, ao menos em parte, como eles valorizam os benefícios que os produtos oferecem aos clientes (Alves et al., 2016).

Estas informações devem ser utilizadas estrategicamente na precificação, podendo aumentar a competitividade da empresa (Silva et al., 2020), principalmente na busca de maneiras mais assertivas de prospectar clientes (Alves et al., 2016), um afunilamento dos critérios estabelecidos para precificar.

Silva et al. (2020) mencionam que, para realizar o processo de precificação, o empresário necessita conhecer o custo do produto ofertado, e em paralelo é preciso conhecer a demanda de produtos no mercado, o preço que seus concorrentes praticam, preços de produtos substitutos, estratégia de marketing da empresa. Todos esses fatores serão determinantes no processo de precificação dos produtos.

2.5 ANÁLISE CUSTO/ VOLUME/ LUCRO

A análise de custo-volume-lucro (CVL) é uma ferramenta poderosa que ajuda os gerentes a compreenderem as relações entre custo, volume e lucro. A análise CVL se concentra em verificar como os lucros são afetados pelos cinco fatores a seguir: Preço de venda; Volume de vendas; Custos variáveis por unidade; total de custos fixos; Mix de produtos vendidos (GARRISON et al, 2013).

As análises CVL são modelos que tem o propósito de demonstrar as inter-relações que existem entre vendas, custos fixos ou variáveis, o nível de atividade envolvido e o lucro que se pretende alcançar (WERNKE, 2004 *apud* SCHWARZER, 2016).

A proposta da análise CVL é auxiliar os administradores a tomar decisão, pois estimam a rentabilidade que escolhas irão gerar em longo prazo, ao verificar como o lucro operacional irá se comportar nas mais diversas situações que podem acontecer, pode auxiliar os gestores a tomar decisões mais coerentes, evitando uma queda nas vendas, por exemplo, afete o resultado,

de maneira que ao prever eles possam tomar medidas cabíveis, como aumentar os custos variáveis e diminuir os fixos. (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004 *apud* SCHWARZER, 2016).

2.6 INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIRO E SUA RELAÇÃO COM A PRECIFICAÇÃO

Os indicadores financeiros são métricos essenciais para o monitoramento e avaliação da saúde financeira, a capacidade de geração de valor de uma empresa e o seu desempenho operacional ao longo do tempo. Dentre essas métricas, os indicadores de rentabilidade, como a margem líquida ROE e ROI, se destacam por apresentar a habilidade da organização de transformar receitas e capital investido em lucro. Estes indicadores são extraídos das demonstrações contábeis como o balanço patrimonial, a DRE (demonstração do resultado do exercício), e o próprio fluxo de caixa. Os indicadores de desempenho desempenham um papel essencial no acompanhamento da performance da empresa, permitindo a realização de um diagnóstico abrangente da organização e proporcionando ao analista uma análise detalhada da situação econômico-financeira. Em resumo, esses instrumentos são fundamentais para identificar tendências e direcionamentos que o empreendimento pode estar adotando.

Para Neely (2005) os indicadores de desempenho podem ser vistos de forma individual ou agrupadas, e assim, podem formar um sistema de medição de desempenho. O sistema de medição de desempenho está ligado aos objetivos, estratégias e metas da organização (COSTA, 2008, p.67).

Os indicadores exercem um papel institucional nas organizações. Em uma visão sistêmica, os indicadores de desempenho estabelecem apoio à estratégia e desenvolvem critérios para tomada de decisões. Entende-se que as funções dos indicadores de desempenho são apresentadas por monitoramento das informações e avaliação do desempenho que buscam e estratégias futuras nas ações (MIRANDA; REIS, 2005).

Para a construção da análise proposta neste trabalho, foram utilizados cinco indicadores financeiros que se mostraram essenciais para a compreensão da estrutura e desempenho da empresa estudada. O índice de endividamento permitiu avaliar o grau de comprometimento do capital de terceiros em relação ao capital total, evidenciando a dependência da empresa em relação a financiamentos externos. A margem líquida, por sua vez, indicou a eficiência da organização em transformar sua receita líquida em lucro, sendo um reflexo direto da gestão de custos e despesas operacionais. A rentabilidade do patrimônio líquido revelou o retorno obtido pelos sócios sobre o capital investido, demonstrando a capacidade da empresa de gerar valor. Já a liquidez corrente foi utilizada para mensurar a capacidade da empresa de honrar suas

obrigações de curto prazo, sendo um indicador relevante da saúde financeira imediata. Por fim, o capital circulante de giro possibilitou a análise da disponibilidade de recursos para sustentar as operações do dia a dia, refletindo o equilíbrio entre ativos e passivos circulantes.

A abordagem desses indicadores, de forma integrada, proporcionou uma visão abrangente e fundamentada da situação econômico-financeira da empresa, consolidando os pilares teóricos que sustentam esta pesquisa.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa caracteriza-se como um estudo aplicado, com abordagem qualitativa e natureza descritiva, estruturado como um estudo de caso. O foco foi analisar as estratégias de precificação adotadas pela empresa e seus impactos no desempenho econômico-financeiro a empresa do estudo é uma estofaria que está localizada no norte do RS, que conta com um quadro de 5 (cinco) funcionários, trabalha com fabricação de puffs, reformas de estofados residencial, está no mercado a mais de 15 anos de mercado desde 2009. Foram coletados dados por meio de observação direta e análise documental, incluindo demonstrações contábeis, como balanços patrimoniais e demonstrações de resultados (DRE). A abordagem qualitativa permitiu compreender processos internos, percepções de gestores e funcionários, e fatores contextuais que influenciam a definição de preços.

Em relação a caracterização da pesquisa, quanto a abordagem, classifica-se como qualitativa, onde serão analisados os dados das demonstrações contábeis. Pesquisa qualitativa é aquela que permite uma melhor compreensão das informações atingidas, segundo Godoy (1995) “O pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno.”

A natureza descritiva do estudo visa fornecer uma visão geral detalhada do cenário atual, enfatizando como uma estratégia de preços bem estruturada pode ajudar a melhorar o desempenho e a sustentabilidade financeira de uma empresa. Dessa forma, o estudo não apenas apresenta as práticas adotadas, como também discute seu impacto e influência no desempenho geral da organização, contribuindo para o pensamento teórico e prático sobre gestão de custos e precificação. Para Jung (2004), a pesquisa descritiva tem como finalidade observar, registrar e analisar o processo, sem se aprofundar nos conteúdos e sem que haja a interferência do pesquisador. É comum utilizar levantamentos como método de coleta de dados, permitindo a descrição minuciosa de experiências, processos, situações e fenômenos.

A pesquisa também utiliza procedimentos técnicos como documental, pois serão analisados os relatórios financeiros e balanços patrimoniais para coletar informações para posterior análise. Segundo Gil (2002, p. 45 e 46) a pesquisa documental pode ser definida como.

“Pesquisas que se valem de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Além de analisar os documentos de “primeira mão”, existem também aqueles que já foram processados, mas podem receber outras interpretações”.

O trabalho se deu inicialmente por uma entrevista com o sócio, aplicando um questionário com 20 perguntas que abordavam os seguintes temas, métodos de precificação e estratégias utilizadas pela empresa. Após realizou-se análise das demonstrações contábeis dos anos de 2020 a 2024, aplicando as formulas no quadro 1.

Quadro 1 – Indicadores e fórmula de cálculo.

ESTRUTURA DE CAPITAL	FÓRMULAS DE CÁLCULO
ÍNDICE DE ENDIVIDAMENTO GERAL	$\text{Passivo circulante} + \text{Passivo não circulante} / \text{Passivo total} \times 100$
LÍQUIDEZ	
CORRENTE	$\text{Ativo circulante} / \text{Passivo circulante}$
RENTABILIDADE/LUCRATIVIDADE	
MARGEM LÍQUIDA(Lucratividade)	$\text{Lucro Líquido} / \text{Receita líquida} \times 100$
RENTABILIDADE DO PL (Rentabilidade)	$\text{Lucro Líquido} / \text{PL} \times 100$
CAPITAL DE GIRO	
CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO	$\text{Ativo circulante} - \text{Passivo circulante}$

Fonte: Autora (2025).

O Quadro 1 apresenta os indicadores financeiros utilizados na análise da empresa, agrupados em quatro categorias. O índice de endividamento geral avalia a proporção de capital de terceiros na estrutura financeira, refletindo o nível de risco. A liquidez corrente mensura a capacidade de pagamento das obrigações de curto prazo. A margem líquida indica a eficiência na geração de lucro sobre a receita, enquanto a rentabilidade do patrimônio líquido revela o retorno obtido pelos sócios. Por fim, o capital circulante líquido demonstra os recursos disponíveis para manter as operações, evidenciando o equilíbrio financeiro no curto prazo. Esses indicadores foram fundamentais para sustentar a análise proposta neste trabalho.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são expostos os resultados da pesquisa, acompanhados de sua respectiva análise e interpretação. Os dados foram organizados de forma a evidenciar como as estratégias de precificação utilizadas pela empresa influenciam diretamente seu desempenho, possibilitando a comparação entre a prática empresarial e os conceitos abordados no referencial teórico. Essa análise permite identificar não apenas os pontos fortes e contribuições do modelo adotado, mas também eventuais limitações e desafios enfrentados pela empresa, oferecendo subsídios relevantes para a discussão e a formulação de conclusões fundamentadas.

4.1 QUESTIONÁRIO APLICADO

O questionário foi aplicado com o objetivo de entender a estratégia de precificação adotado pela empresa e demonstrou uma abordagem prática e baseada na experiência para a definição de preços, utilizando principalmente os custos como referência, sem o apoio de metodologias formais ou pesquisas de mercado. Embora não tenha adotado promoções ou descontos, a gestão acredita que a estratégia atual tem gerado resultados positivos. A empresa está em processo de implementação de ferramentas como planilhas ou softwares para apoiar a precificação, o que indica uma busca por maior controle e eficiência.

Apesar de não ter tentado novos métodos anteriormente, a empresa reconhece a influência direta dos custos e do tempo de produção na formação dos preços. Seu público-alvo é amplo e o principal diferencial competitivo apontado é a qualidade dos serviços prestados. Os indicadores acompanhados são limitados, com foco somente na margem líquida, há iniciativa em andamento para monitorar produtividade e fazer um acompanhamento mensal e os indicadores a serem considerados serão tanto financeiros quanto operacionais. Seu maior desafio atualmente é na identificação de custos variáveis, já que não realiza acompanhamento da precificação dos concorrentes. A otimização do processo de precificação é vista como uma oportunidade para melhorar a gestão do tempo e contribuir para seu crescimento no mercado.

Quadro 2 – Questionário aplicado.

Pergunta	Resposta
Como os preços são atualmente definidos? (markup, custo, pesquisa de mercado).	Custos
Existe alguma metodologia formal ou a precificação é baseada na intuição ou experiência?	Experiência e custos

Já aplicou promoções ou descontos para atrair clientes?	Não
A estratégia atual de precificação tem dado resultados positivos?	Sim
Utiliza algum software ou planilha para ajudar na precificação?	Sim, estamos implementando.
A empresa já tentou aplicar novos métodos ou ajustes na precificação anteriormente? Quais foram os resultados e aprendizados?	Não
Você percebeu uma alavancagem nos resultados após a implementação dessas estratégias?	Não, pois implantando agora
Como os custos e o tempo de produção influenciam diretamente na formação de preço?	Sim, influência diretamente, pois o trabalho é baseado nisso.
Qual é o público alvo da estofaria (residencial, comercial, alto padrão)?	Todos
Quais fatores competitivos diferenciam do principal concorrente?	Qualidade dos serviços prestados.
Quantos funcionários estão envolvidos diretamente na produção?	Cinco funcionários
A empresa possui planejamento estratégico formalizado? Se sim, qual?	Não
Quais indicadores de desempenho a empresa acompanha regularmente?	Margem Líquida (Quanto sobra de lucro)
A empresa monitora indicadores de produtividade ou eficiência na produção?	Estamos implementando
Com que frequência o planejamento é revisado ou atualizado?	Mensal
Os indicadores são financeiros, operacionais ou ambos?	Ambos
Quais fatores são considerados para a definição dos preços (custos de matéria-prima, mão de obra, despesas operacionais, etc.)?	Todos
Quais são os principais desafios na identificação e segregação dos custos fixos e variáveis?	Identificar os custos variáveis
Quanto tempo, em média, leva para produzir ou reformar um estofado?	Depende muito do trabalho que é realizado, ex, um sofá leva aproximadamente dois dias.
Como a empresa acompanha e avalia a precificação praticada pelos concorrentes?	Não acompanho
Como a otimização do processo de precificação pode contribuir para a sustentabilidade e crescimento da empresa?	Com a implementação do sistema e melhor gestão do tempo

Quais os principais desafios enfrentados atualmente na definição dos preços dos produtos?	A variação do valor dos materiais de produção e variação de salários.
---	---

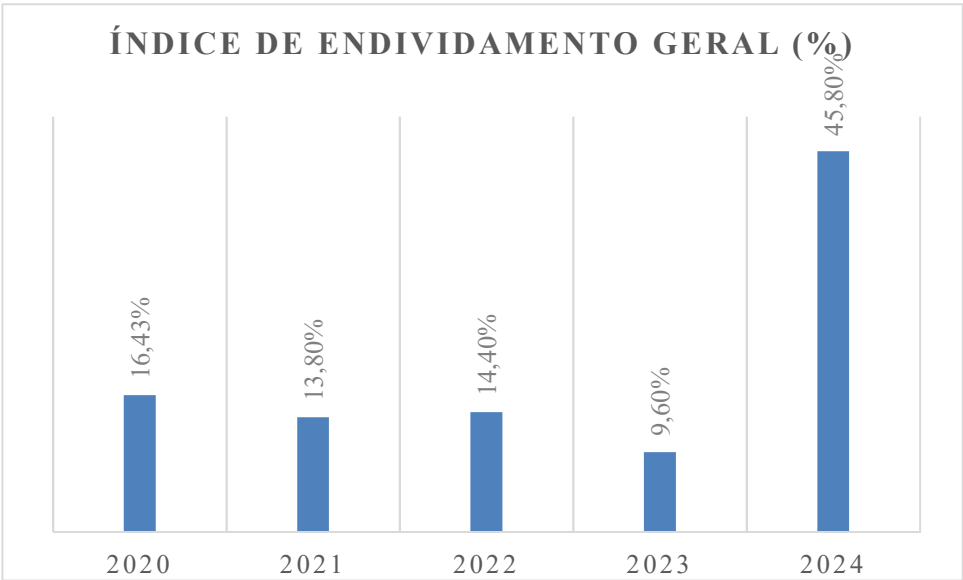
Fonte: Autora (2025).

Com base nas respostas, a empresa está começando a organizar melhor sua forma de definir preços. Mesmo sem seguir uma metodologia formal ou acompanhar a concorrência, ela já reconhece a importância de controlar os custos e usar ferramentas de apoio para melhorar esse processo. Os desafios existem, como lidar com a variação dos materiais e entender melhor os custos variáveis, mas há uma abertura para evoluir. Com mais estrutura e atenção aos indicadores, a empresa tem tudo para tornar sua precificação mais eficiente e fortalecer seu crescimento no mercado.

4.2 INDICADORES DE DESEMPENHO

Após a aplicação do questionário, foi realizado cálculo dos indicadores de desempenho do período de 2020 a 2024, para analisar se as estratégias de precificação adotadas pelo gestor estão adequadas. Foram calculados índice de endividamento, liquidez corrente, margem líquida, rentabilidade do patrimônio líquido e capital circulante líquido.

A fim de averiguar o endividamento da empresa ao longo dos anos, os resultados são apresentados no Gráfico 01.



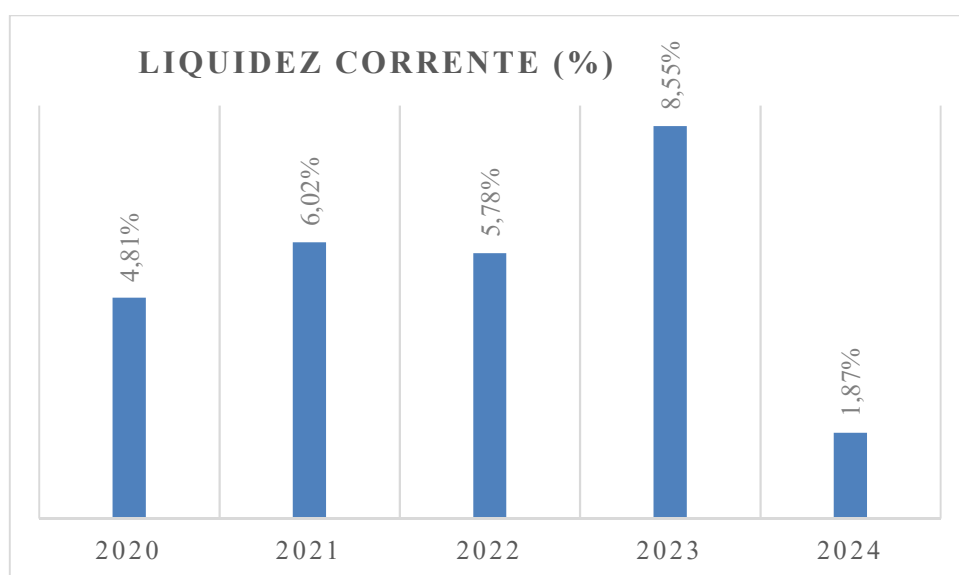
Fonte: Autora (2025).

O Gráfico 1 índice de endividamento geral (IEG) reflete a proporção do ativo total da empresa financiada por capital de terceiros, sendo um indicador do risco financeiro. Em 2020, a empresa apresentou uma performance financeira expressiva, com um índice de 16,43%. No

ano seguinte 2021, observou-se uma redução na dependência de capital de terceiros, refletindo uma postura mais conservadora na gestão financeira, com o indicador recuando para 13,80%. Em 2022, houve um leve aumento para 14,40%, ainda mantendo o nível de endividamento em patamar considerado baixo. Já em 2023, o índice atingiu seu menor valor no período analisado 9,60%, sinalizando uma sólida capacidade de pagamento e um perfil de risco reduzido.

No entanto, em 2024, verificou-se um crescimento abrupto e preocupante no grau de endividamento, sugerindo que uma parcela significativa dos ativos passou a ser financiada por recursos de terceiros. Essa mudança elevou substancialmente o risco operacional e a dependência de capital externo.

A análise contextual revela que, em 2020, o aumento na produção foi impulsionado pela alta demanda decorrente da pandemia, o que favoreceu os resultados financeiros. Por outro lado, em 2024, a empresa recorreu a empréstimos com o objetivo de realizar reformas estruturais, especialmente na área de estofaria, visando melhorias operacionais. Tal investimento justifica o aumento observado no endividamento.

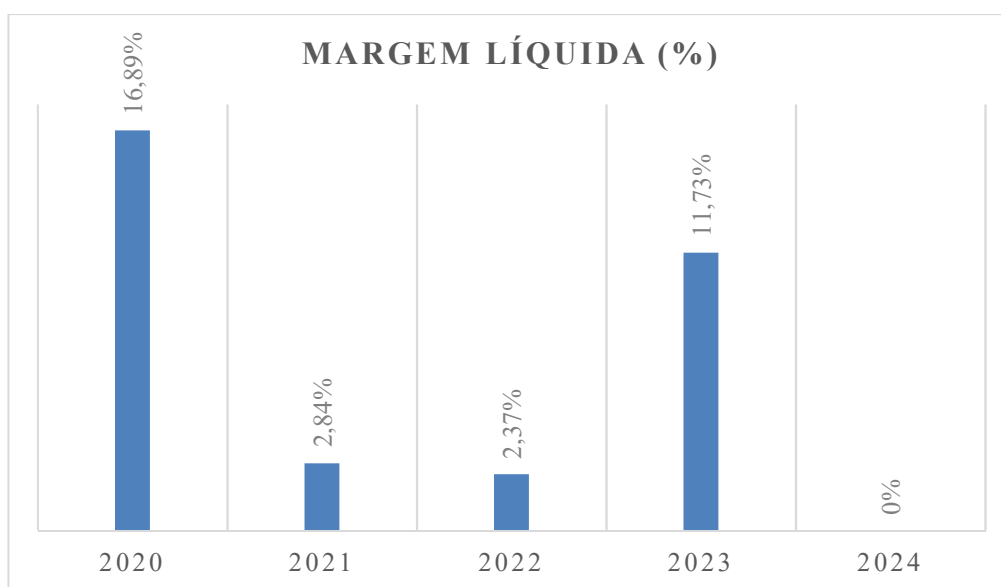


Fonte: Autora (2025).

Gráfico 2 A liquidez corrente, que mede a capacidade da empresa de honrar suas obrigações de curto prazo, apresentou desempenho sólido e crescente ao longo dos últimos anos. Em 2020, o índice foi de 4,81%, demonstrando uma boa margem financeira. No ano seguinte, 2021, essa capacidade foi ampliada, atingindo 6,02%, o que indicou uma evolução positiva na gestão dos recursos disponíveis. Em 2022, a liquidez manteve-se elevada, com um índice de 5,78%. Já em 2023, o indicador alcançou 8,55%, reforçando ainda mais a solidez

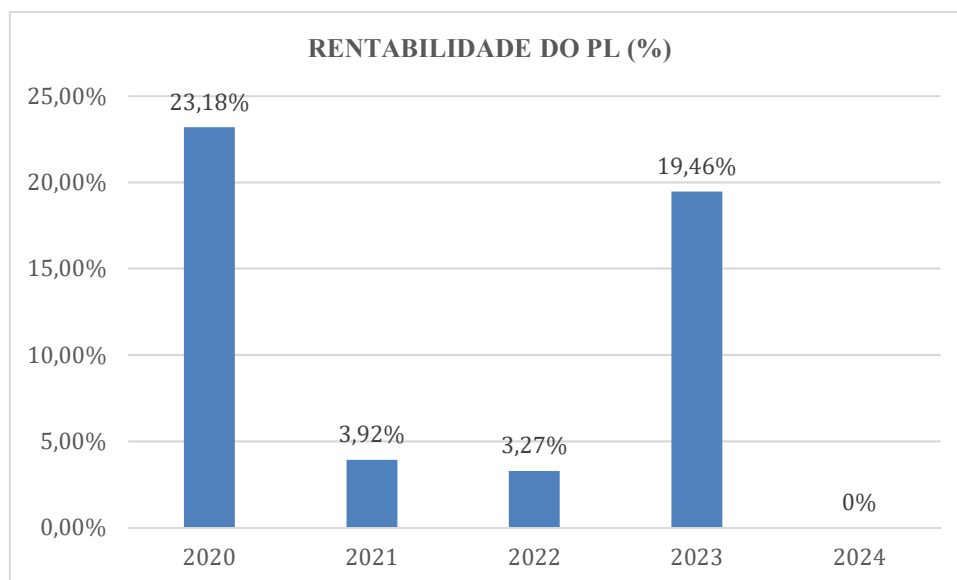
financeira da empresa. Esses resultados evidenciam uma ampla folga financeira para atender às necessidades de consumo e produção, sendo a alta liquidez essencial para o giro dos negócios.

No entanto, em 2024, a liquidez corrente despencou para 1,87%, o ponto mais baixo do período. Essa queda drástica sinaliza que a empresa não possui capital circulante suficiente para cobrir seus passivos imediatos, comprometendo a capacidade de adquirir bens de consumo/insumos, indicando uma restrição severa de recursos. Esse resultado sugere uma deterioração significativa na capacidade da empresa de honrar compromissos de curto prazo, apontando para possíveis dificuldades de caixa e uma gestão menos eficiente do capital circulante. A mudança abrupta no indicador merece atenção, pois pode comprometer a estabilidade operacional da empresa.



Fonte: Autora (2025).

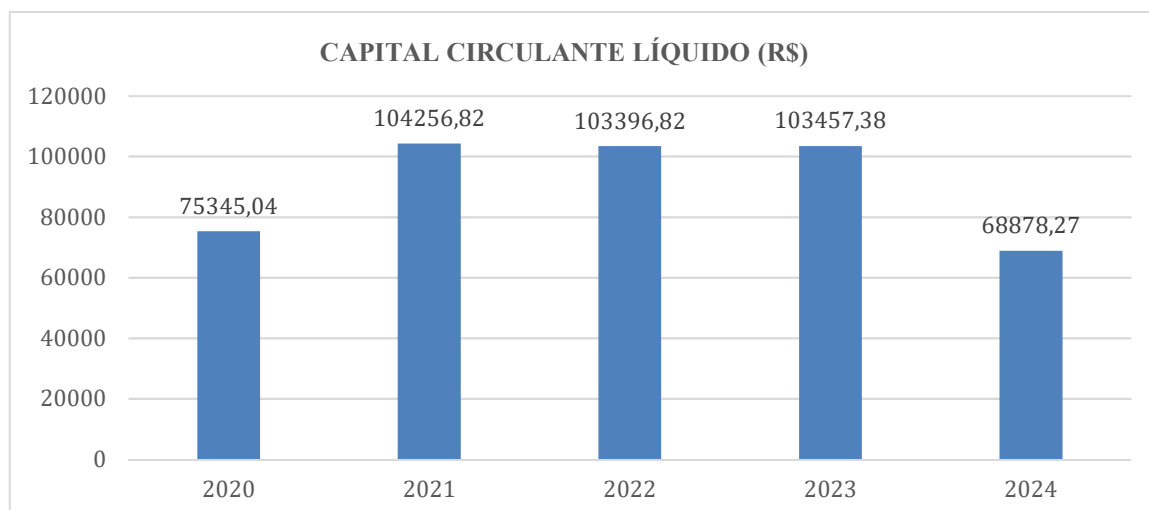
A Margem Líquida é o indicador que demonstra a eficiência em atingir o objetivo central de maximização de lucros. Em 2020, 16,89% e, novamente, em 2023 com 11,73%, a empresa converteu uma alta porcentagem de suas receitas em lucro líquido. Os anos de 2021 2,84% e 2022 fechando com 2,37% representaram uma fase de baixa eficiência, onde a diferença entre a receita total e os gastos explícitos foi pequena. O ano de 2024, com margem líquida nula (0%), indica que a receita total menos os gastos explícitos resultaram em zero. Em termos econômicos, a ausência de lucro contábil representa um fracasso em gerar valor positivo, ou seja, a produção não gerou riqueza. A queda da margem líquida se dá pelo fato de a empresa não ter uma estratégia de precificação definida o que contribui para essa oscilação dos anos fazendo com que a empresa tivesse mais dificuldade em transformar receita em lucro nesses anos.



Fonte: Autora (2025).

Gráfico 4, a rentabilidade do PL (Patrimônio Líquido) indica o retorno gerado para os proprietários com base no capital próprio investido. Em 2020, a Rentabilidade foi alta (23,18%), mas caiu drasticamente em 2021 (3,92%) e 2022 (3,27%). Assim como a margem líquida, este indicador se recuperou fortemente em 2023, alcançando 19,46% em 2024, a rentabilidade do patrimônio líquido acompanhou o desempenho da margem líquida, registrando 0%. Esse resultado indica que, ao longo do período, o capital investido pelo proprietário não gerou qualquer retorno, evidenciando uma ausência de geração de valor para a empresa.

A ausência de resultados positivos mostra que a empresa não tem uma estratégia de precificação clara, no decorrer da pesquisa ficou claro que a empresa não tem nenhum método de precificação definido sendo o motivo de tantas oscilações nos resultados, a definição dos preços tem sido de forma empírica sem considerar todos os custos e a percepção de valor pelo cliente. A empresa está entrando com uma consultoria agora no segundo semestre de 2025 justamente para organizar a parte administrativa para que em um segundo momento possa focar na precificação correta dos seus produtos e serviços e com isso definir um método de precificação mais adequado a realidade da empresa.



Fonte: Autora (2025).

No gráfico 5, o capital circulante líquido é o montante de recursos de longo prazo utilizado para financiar as operações de curto prazo da empresa. O CCL cresceu de R\$ 75.345,04 em 2020 para um pico de R\$ 104.256,82 em 2021, mantendo-se estável em valores acima de R\$ 103 mil nos anos seguintes (2022 e 2023). Essa estabilidade refletiu uma boa alocação de capital de giro. Contudo, em 2024, houve uma queda significativa, e o CCL atingiu o menor valor do período, R\$ 68.878,27, indicando uma redução na capacidade de financiamento interno das operações correntes.

4.3 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO

Diante da instabilidade nos indicadores financeiros da empresa analisada, propõe-se a implementação de uma estratégia de precificação estruturada, que combine os métodos baseados em custos e valor percebido pelo consumidor. Essa abordagem irá permitir que os preços reflitam não apenas os gastos operacionais, mas também um melhor posicionamento da empresa e as expectativas do mercado, garantindo maior competitividade e sustentabilidade financeira. Implantar ferramentas de apoio, como planilhas automatizadas e softwares de gestão, facilitando o cálculo preciso dos preços e o acompanhamento dos resultados. Além de fazer um acompanhamento contínuo nos indicadores para que possa ajustar os preços conforme variação de custos e comportamento do consumidor, tudo isso de forma gradual para que possa chegar em resultados satisfatórios ao final de cada ano.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo evidenciou que as estratégias de precificação adotadas pela empresa analisada impactam diretamente o seu desempenho econômico e financeiro. A partir da análise dos índices financeiros, como índice de endividamento, rentabilidade sobre o patrimônio líquido, margem líquida, liquidez corrente e capital circulante líquido, foi possível observar como a gestão de preços influencia a saúde financeira da empresa e sua capacidade de crescimento.

Os resultados mostraram que, a empresa não tem uma estratégia de precificação clara deixando evidente que existe falha na gestão, o que explica a oscilação dos resultados durante os anos 2021 e 2020 contando com o fator sorte, mercado, procura e demanda por não possuir uma definição de preços estruturada, considerando somente o custo do material para a reforma do estofado e o tempo utilizado na produção do serviço, não sendo incluído no cálculo as despesas como impostos, energia, e outras despesas variáveis.

Quando os preços são definidos com base em métodos consistentes e alinhados aos custos e ao mercado, há reflexos positivos nos indicadores de rentabilidade e na sustentabilidade do negócio. Por outro lado, períodos em que ajustes de preço foram insuficientes ou descoordenados, registrou-se aumento no endividamento ou queda na liquidez, evidenciando a necessidade de monitoramento constante e de decisões estratégicas fundamentadas em dados.

Com base nas respostas obtidas por meio do questionário aplicado ao gestor da estofaria, foi possível compreender aspectos relevantes da prática de precificação adotada pela empresa e sua relação com o desempenho organizacional. A formação dos preços é realizada com base nos custos de produção e na experiência do proprietário, sem o uso de metodologias formais ou pesquisas de mercado. Embora não sejam utilizadas estratégias promocionais ou descontos como forma de atrair clientes, o gestor avalia que a abordagem atual tem gerado resultados positivos.

O gestor destacou que empresa encontra-se em fase de implementação de ferramentas de apoio à melhorias na organização interna como controle de entradas e saídas, um acompanhamento no volume de produtividade mensal, após essa organização inicial vai buscar ajuda na precificação, como planilhas e softwares, bem como de indicadores de produtividade buscando implementar uma estratégia de precificação que melhor se adapte à realidade da empresa. Por esse motivo, ainda não foi possível mensurar os impactos dessas mudanças sobre os resultados financeiros. O gestor reconhece que os custos e o tempo de produção influenciam diretamente na definição dos preços, especialmente por se tratar de um serviço artesanal e

personalizado, cuja demanda abrange os segmentos residencial, comercial e de alto padrão. A qualidade dos serviços prestados é apontada como principal diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

Após a implementação de um planejamento estratégico formalizado, a empresa pretende realizar revisões mensais de suas práticas e acompanhar indicadores financeiros e operacionais, com destaque para a margem líquida. A definição dos preços considera todos os custos envolvidos, como matéria-prima, mão de obra e despesas operacionais. Mas os principais desafios enfrentados são a dificuldade de identificar os custos variáveis com precisão e a instabilidade nos preços dos insumos e da mão de obra, fatores que impactam diretamente na precificação. Por fim, o gestor reconhece que a otimização do processo de precificação, aliada a uma gestão mais eficiente do tempo e dos recursos, pode contribuir significativamente para a sustentabilidade e o crescimento da empresa. Essa percepção reforça a importância de práticas estruturadas de precificação como instrumento estratégico para o fortalecimento da competitividade e da saúde financeira organizacional.

Dessa forma, os índices financeiros analisados reforçam que a precificação não é apenas uma ferramenta operacional, mas uma estratégia central de gestão, capaz de garantir equilíbrio entre competitividade, lucratividade e estabilidade financeira. Este trabalho contribuiu para a compreensão prática da relação entre preço e desempenho, oferecendo subsídios para que empresas de porte similar possam aprimorar suas decisões estratégicas.

REFERÊNCIAS

- ABIMÓVEL – Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário.** *Conjuntura e Comércio Externo do Setor de Móveis no Brasil*. São Paulo: ABIMÓVEL, 2019.
- ALVES, C. A.; VAROTTO, L. F.; GONÇALVES, M. N.** A relação entre as capacidades de precificação e o desempenho varejista. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 9, n. 1, p. 232–264, 2016.
- ALVES, M. F.; VAROTTO, L. F.; GONÇALVES, M. A.** *Formação de preços: uma análise sobre os métodos utilizados pelas empresas*. Revista de Administração e Negócios da Amazônia, v. 8, n. 4, p. 87–104, 2016.
- BRUNI, A. L.; FAMÁ, R.** *Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- COSTA, F. J.** *Sistemas de medição de desempenho organizacional: uma análise crítica*. São Paulo: Atlas, 2008.
- DOLAN, R. J.; SIMON, H.** *Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line*. New York: Free Press, 1998.
- EBERLE, L.; MILAN, G. S.; DE TONI, D.** *Relações entre valor percebido, confiança e retenção de clientes: uma comparação entre um modelo teórico e um modelo aninhado*. Revista de Administração, v. 15, n. 2, 2017.
- FERREIRA, V.; SILVA, M.** *Reforma Tributária: Impactos no Fluxo de Caixa e na Precificação para Empresários*. Blog Ferreira & Vuono, 2023.
- GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C.** *Contabilidade Gerencial*. 13. ed. São Paulo: AMGH Editora, 2013.
- GIL, A. C.** *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GODOY, A. S.** *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20–29, mai./jun. 1995.
- JUNG, F. C.** *Metodologia para pesquisa & desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora Ltda., 2004.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L.** *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- LANCIONI, R.** A strategic approach to industrial product pricing: the pricing plan. *Industrial Marketing Management*, v. 34, n. 2, p. 177–183, 2005.

MILAN, G. S.; SACIOTO, E. B.; LARENTIS, F.; DE TONI, D. As estratégias de precificação e o desempenho das empresas. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, 2016.

MIRANDA, G. J.; REIS, E. A. dos. Indicadores financeiros e não financeiros de longo prazo: um estudo em empresas atacadistas e distribuidoras brasileiras.

NEELY, A. *The performance measurement revolution: why now and what next?* International Journal of Operations & Production Management, v. 19, n. 2, p. 205–228, 2005.

OLIVEIRA, A. G. S.; LUCENA FILHO, R. B. *Acertando no preço, crescendo no lucro: uma análise bibliométrica sobre estratégias de precificação e rentabilidade.* Revista de Administração e Contabilidade da UNIFAT, v. 17, n. 1, 2025.

OXENFELDT, A. R. A decision-making structure for price decisions. *Journal of Marketing*, v. 37, p. 48-53, 1973.

SCHWARZER, D. R. *Análise de custos e formação de preços.* São Paulo: Atlas, 2016. (Baseado em WERNKE, 2004).

SCHWARZER, D. R. *Análise de custos e formação de preços.* São Paulo: Atlas, 2016. (Baseado em HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004).

SEBRAE. *Precificação estratégica: análise e aplicação prática.* Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/precificacao-estrategica-analise-e-aplicacao-pratica>>. Acesso em: 17 maio 2025.

SILVA, J. R.; OLIVEIRA, M. A.; COSTA, L. F. *Estratégias de precificação e competitividade em pequenas empresas: uma análise no setor moveleiro.* Revista de Gestão e Contabilidade, v. 7, n. 2, p. 112–130, 2020.

SOUZA, J. A.; DIEHL, C. A. *Formação de preços: uma abordagem estratégica.* Revista de Administração da UFSM, v. 2, n. 2, p. 231–246, 2009.

TOLEDO, G. L.; MORETTI, S. L. A. *Valor para o cliente e valor do cliente: conceitos e implicações para o processo de marketing.* Revista Brasileira de Marketing, v. 15, n. 2, p. 400–419, 2016.