

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE**  
**PRODUÇÃO**

**METODOLOGIA DE FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA**  
**PARA MICROS E PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada à Universidade  
Federal de Santa Catarina para a obtenção do  
título de mestre em engenharia de produção.

**FÁBIO HENRIQUE PEREIRA**

Florianópolis, Dezembro de 2000

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**METODOLOGIA DE FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA  
PARA MICROS E PEQUENAS EMPRESAS**

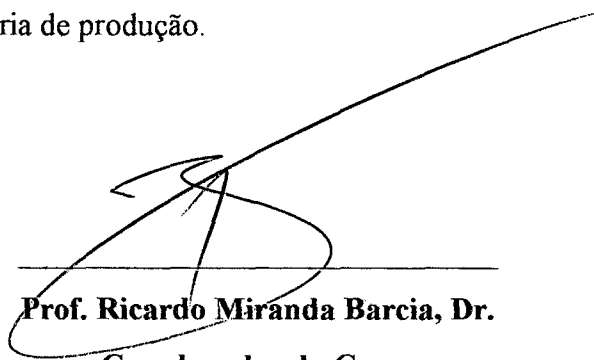
**FÁBIO HENRIQUE PEREIRA**

Florianópolis, Dezembro de 2000

**FÁBIO HENRIQUE PEREIRA**

**METODOLOGIA DE FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA PARA  
MICROS E PEQUENAS EMPRESAS**


Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de mestre em engenharia, especialidade em engenharia de produção e aprovada em sua forma final pelo programa de pós-graduação em engenharia de produção.



---

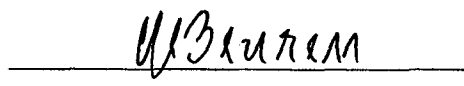
**Prof. Ricardo Miranda Barcia, Dr.**  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**



---

**Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.**  
Orientador



---

**Profª Ilse Maria Beuren, Drª**



---

**Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.**

## DEDICATÓRIA

*A minha esposa*

*e*

*meu filho.*

## AGRADECIMENTOS

Durante todo o transcurso desta etapa da minha vida acadêmica muitos foram os obstáculos enfrentados para a conceção deste objetivo. E em virtude disto, muitas foram as pessoas que contribuíram e colaboraram das mais diversas formas, seja ela direta ou indiretamente para o sucesso deste trabalho. Por isso desejo agradecer a algumas pessoas em especial:

- **À Mariá Terezinha Nascimento Pereira**, minha esposa, que sempre se fez presente nas horas mais oportunas, com uma palavra de consolo, apoio e compreensão, que foram de extrema importância nas horas mais difíceis de minha jornada para alcançar o objetivo desejado;
- **Ao Professor Antonio Cezar Bornia**, meu professor e orientador, que dispensou todo o tempo necessário para a execução desta obra;
- **À Daniela Fernanda Pereira**, minha irmã, pela compreensão e apoio demonstrada no transcorrer deste trabalho;
- **À Walton Léo Pereira e Vilma Rufina Pereira**, meus pais, que nas horas mais difíceis souberam me apoiar e me incentivar para a conceção deste objetivo;
- **À Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC**, mediante todos os seus funcionários e colaboradores;
- **Ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia de produção e Sistemas**, na pessoa de seu coordenador e todos os seus professores e funcionários;
- **Ao Professor Mário César Barreto Moraes**, pelo incentivo e motivação dispensada para o início do curso de Mestrado;
- **Ao Professor José Francisco Salm**, pelo incentivo e motivação dispensada para o início do curso de Mestrado;
- **Ao Professor Carlos Woloski Mussi**, pelo incentivo e motivação dispensada para o início do curso de Mestrado.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>X</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XI</b>
<b>CAPITULO 1 – DEFINIÇÃO DO TRABALHO.....</b>	<b>12</b>
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	12
1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.3. OBJETIVOS DO TRABALHO.....	15
1.3.1. <b>Objetivo Geral</b> .....	15
1.3.2. <b>Objetivos Específicos</b> .....	15
1.4. METODOLOGIA.....	15
1.5. LIMITES DO TRABALHO.....	16
1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
<b>CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>18</b>
2.1. MERCADO ECONÔMICO.....	19
2.1.1. <b>Tipos de Mercado</b> .....	21
2.1.1.1. Concorrência Perfeita.....	22
2.1.1.2. Concorrência Imperfeita.....	27
2.2. FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA.....	32
2.2.1. <b>Aspectos Relevantes</b> .....	34
2.2.1.1. Inflação.....	35
2.2.1.2. Impostos.....	36
2.2.1.3. Fornecedores.....	37
2.2.1.4. Custos Operacionais Fixos.....	38
2.2.1.5. Margem de Lucro.....	38
2.2.1.6. Fatores Tecnológicos.....	39
2.2.1.7. Ciclo de Vida do Produto.....	40
2.2.1.8. Demanda.....	41
2.2.2. <b>Métodos de Formação do Preço de Venda</b> .....	42
2.2.2.1. Método Baseado no Custo das Mercadorias.....	44

2.2.2.2.	Método Baseado nas Decisões das Empresas Concorrentes.....	67
2.2.2.3.	Método Baseado nas Características do Mercado.....	69
2.2.2.4.	Método Misto.....	71
2.2.3.	<b>Estratégias para Formação do Preço de Venda.....</b>	<b>74</b>
2.2.4.	<b>Metodologia Proposta pelo Sebrae para Formação do Preço de Venda.....</b>	<b>88</b>
2.2.4.2.	Custo de Aquisição das Mercadorias – CAM.....	90
2.2.4.3.	Percentual do Custo de Aquisição das Mercadorias - % CAM.....	91
2.2.4.4.	Custo de Funcionamento – CTFT.....	92
2.2.4.5.	Preço de Venda – PV.....	92
2.3.	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>94</b>
<b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA PROPOSTA PARA A FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA EM MICROS E PEQUENA EMPRESA.....</b>		<b>95</b>
3.1	<b>A MICRO E PEQUENA EMPRESA.....</b>	<b>95</b>
3.2.	<b>ANÁLISE DOS MÉTODOS UTILIZADOS NAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS.....</b>	<b>103</b>
3.3.	<b>METODOLOGIA PROPOSTA PARA A FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA.....</b>	<b>106</b>
3.3.1.	<b>1ª etapa: Identificação e Análise dos Custos Operacionais Fixos.....</b>	<b>106</b>
3.3.2.	<b>2ª etapa: Identificação e Análise Estatística do Volume de Vendas.....</b>	<b>107</b>
3.3.3.	<b>3ª etapa: Identificação e Análise dos Custos Operacionais Variáveis.....</b>	<b>108</b>
3.3.4.	<b>4ª etapa: Identificação e Análise do Lucro Desejado pela Empresa.....</b>	<b>109</b>
3.3.5.	<b>5ª etapa: Identificação e Análise do Custo de Funcionamento da Empresa.....</b>	<b>109</b>
3.3.6.	<b>6ª etapa: Identificação e Análise do Ponto de Equilíbrio da Receita.....</b>	<b>110</b>
3.3.7.	<b>7ª etapa: Identificação e Análise do Custo de Aquisição das Mercadorias.....</b>	<b>111</b>
3.3.8.	<b>8ª etapa: Identificação e Análise do Preço de Venda a ser Praticado pela Empresa.....</b>	<b>113</b>
3.3.9.	<b>9ª etapa: Projeção do Demonstrativo de Resultado.....</b>	<b>114</b>
3.3.10.	<b>10ª etapa: Análise de Sensibilidade.....</b>	<b>114</b>
3.4.	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>115</b>
<b>CAPÍTULO 4 – APLICAÇÃO PRÁTICA.....</b>		<b>116</b>
4.1.	<b>A EMPRESA ANALISADA.....</b>	<b>116</b>
4.2.	<b>APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA.....</b>	<b>117</b>
4.2.1.	<b>1ª etapa: Identificação e Análise dos Custos Operacionais Fixos.....</b>	<b>117</b>

4.2.2.	<b>2ª etapa: Identificação e Análise Estatística do Volume de Vendas</b> .....	117
4.2.3.	<b>3ª etapa: Identificação e Análise dos Custos Operacionais Variáveis</b> .....	118
4.2.4.	<b>4ª etapa: Identificação e Análise do Lucro Desejado pela Empresa</b> .....	119
4.2.5.	<b>5ª etapa: Identificação e Análise do Custo de Funcionamento da Empresa</b> .....	119
4.2.6.	<b>6ª etapa: Identificação e Análise do Ponto de Equilíbrio da Receita</b> .....	120
4.2.7.	<b>7ª etapa: Identificação e Análise do Custo de Aquisição das Mercadorias</b> .....	120
4.2.8.	<b>8ª etapa: Identificação e Análise do Preço de Venda a ser Praticado pela Empresa</b> .....	122
4.2.9.	<b>9ª etapa: Projeção do Demonstrativo de Resultado</b> .....	122
4.2.10.	<b>10ª etapa: Análise de Sensibilidade</b> .....	123
4.2.10.1.	Aumento de 10% no Custo Fixo e Estabilidade no Volume de Vendas.....	123
4.2.10.2.	Redução de 10% no Custo Fixo e Estabilidade no Volume de vendas.....	126
4.2.10.3.	Aumento de 10% no Volume de Vendas e Estabilidade no Custo Fixo.....	129
4.2.10.4.	Redução de 10% no Volume de Vendas e Estabilidade no Custo Fixo.....	132
4.2.10.5.	Aumento de 10% no Custo Fixo e Aumento de 10% no Volume de Vendas.....	135
4.2.10.6.	Redução de 10% no Custo Fixo e Redução de 10% no Volume de Vendas.....	138
4.2.10.7.	Aumento de 10% no Custo Fixo e Redução de 10% no Volume de Vendas.....	141
4.2.10.8.	Redução de 10% no Custo Fixo e Aumento de 10% no Volume de Vendas.....	144
4.3.	<b>ANÁLISE DE SENSIBILIDADE</b> .....	147
4.4.	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	149
	<b>CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES</b> .....	<b>150</b>
5.1.	<b>CONCLUSÕES</b> .....	150
5.2.	<b>SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS</b> .....	152
5.2.1.	<b>Análise Comparativa entre os Fatores Influenciadores na Formação do Preço de Venda entre a Indústria, o Comércio e o Serviço</b> .....	152
5.2.2.	<b>Análise Comparativa de Metodologia de Formação do Preço de Venda Existente entre as Micros e as Grandes Empresas</b> .....	153
5.2.3.	<b>Análise Comparativa de Formação do Preço de Venda a Curto e Longo Prazo Levando-se em Consideração as Condições Macroeconômicas da Empresa</b> ...	153
	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>154</b>



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CUSTO FIXO.....	125
TABELA 2 – VOLUME DE VENDAS.....	126
TABELA 3 – CUSTO VARIÁVEL.....	126
TABELA 4 – SÍNTESE DA ANÁLISE DE SENSIBILIDADE.....	150

## RESUMO

A formação do preço de venda em épocas passadas foi considerado como fator secundário para a gestão empresarial, porém com o passar dos tempos detectou-se a necessidade de se conhecer mais profundamente esta ferramenta que nos dias atuais é de extrema importância para a tomada de decisões gerenciais. Em virtude disto viu-se a necessidade de se conhecer a fundo e detalhadamente todos os custos pertinentes a operacionalização da empresa, bem como estar sempre atento sobre as oscilações existentes no mercado e as exigências e necessidades do consumidor. Acredita-se que as micros e pequenas empresas são as mais carentes de suportes e subsídios em relação a formação do preço de venda em virtude muitas vezes da pouca ou nenhuma capacidade técnica de seus dirigentes aliada a falta de um suporte e auxílio mais especializado nesta área.

O presente trabalho aborda primeiramente todos os pontos que julgam-se importantes analisar para que se possa formar correta e conscientemente o preço de venda dos produtos ou serviços oferecidos ao mercado consumidor.

Estes pontos abordados no presente trabalho referem-se a uma análise detalhada do mercado consumidor aonde está localizada a empresa, bem como os fatores que integram a maneira de se formar o preço de venda, salientando-se o custo que é de extrema importância. Analisando-se posteriormente as estratégias de preços mais comuns utilizadas por empresas e concorrências na luta por um melhor posicionamento no mercado em que atuam.

Em virtude destas dificuldades encontradas nas micros e pequenas empresas é que objetivou-se propor uma metodologia que julga-se a mais correta para que os gestores possam obter todas as informações necessárias e conhecer prioritariamente como realizar a análise e a alocação de cada item objetivando formar corretamente o preço de seus produtos ou serviços.

Finalizando o trabalho, realizou-se uma aplicação prática em uma micro empresa enfatizando-se algumas situações que poderão ser encontradas no dia-a-dia de sua operacionalização,

## ABSTRACT

The sale price formation in passed times was going considered like secondary factor for the managerial administration, however as to pass it of times it detected the need to if it knows more profoundly this tool that in the current days is of extreme importance for the managerial decisions outlet. In virtue of this it saw the need to if it knows thoroughly and in full detail all of the pertinent costs operation of the company, as well as to be always attentive about the existing oscillations in the market and the exigencies and needs to consuming market. And it believes that the personal computer and small companies are the neediest in supports and subsidies regarding sale price formation in virtue many times of the little or no technical capacity of your allied leaders the lack of a support and more specialized help in this area.

The present work boards firstly all of the points that judge itself important to analyze so that can do correct and consciously the products or offered services sales price formation to the consuming market.

These points that judge itself important and that are boarded at present work they refer to a consuming market detailed analysis is where located the company, as well as the factors that integrate the form of if it forms the sales price, pointing out the cost that is of extreme importance, analyzing afterwards the commoner prices strategies used for companies and competitions in the fight for a better positioning in the market where acts.

In virtue that difficulties found in the Personal computers and Small Companies is just that objectified propose a methodology that judge itself the correct and the ideal so that the managers that companies can obtain all the necessary information and to know priorly how to accomplish the analysis and the allocation of each item objectifying form correctly the price of your products or services.

Concluding the work, it accomplished a custom application in a Personal computer Company emphasizing some situations that can be found in the everyday of your transaction.

# CAPÍTULO 1 - DEFINIÇÃO DO TRABALHO

## 1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Dentre as inúmeras decisões gerenciais a serem tomadas pela administração de uma empresa, objetivando ser eficiente e eficaz no mercado em que atua, encontra-se a formação do preço de venda. Em virtude da importância da decisão sobre o preço de venda para o sucesso da empresa, o responsável por esta deve antes de tudo ter bem definido os objetivos, bem como os fatores que poderão influenciar direta ou indiretamente neste preço, aliada as condições atuais em que encontra-se o mercado consumidor estando sempre atento às políticas de preços adotadas pelos principais concorrentes da empresa.

Partindo deste princípio Sardinha (1995:14) questiona:

“O que você faria para decidir sobre o preço de um produto?”

O próprio Sardinha (1995:14) responde:

“1 Verificar os preços da concorrência...

2 Estudar quanto o consumidor deseja pagar...”

Acredita-se que ambas as respostas acima estejam corretas e ambas serão extremamente relevantes quando se tratar de formação do preço de venda, pois o próprio Sardinha (1995: 14) explica estes dois princípios básicos dizendo que: O primeiro ocorre na maioria da vezes, através de preços baseados nos concorrentes mais próximos com o intuito de ser competitivo juntamente com as principais empresas que dominam a fatia de mercado em que a empresa se enquadra, porém, esquecendo-se que cada empresa opera com um custo operacional diferente, bem como a estrutura organizacional da empresa deve ser coerente com o ambiente ao qual ela encontra-se relacionada. O segundo ocorre quando a empresa simplesmente acrescenta uma margem de lucro que lhe seja conveniente ao custo do produto que está sendo ofertado, omitindo todos os demais custos operacionais referentes ao pleno funcionamento da empresa, conhecidos como custos operacionais fixos, bem como os impostos, encargos e taxas pertinentes a estrutura organizacional e operacionalização da

empresa. Então, o que é, o que representa e qual a importância do preço de venda para uma empresa que almeja o sucesso?

Sardinha (1995:3) define o preço como sendo:

“a quantidade de dinheiro que o consumidor desembolsa para adquirir um produto e que a empresa recebe em troca da cessão do mesmo”.

Numa breve conceituação histórica, Sardinha (1995:17) complementa a definição de preço, dizendo ainda que:

“Preço é a expressão do valor de troca que se oferece por alguma coisa que satisfaça uma dada necessidade ou desejo”.

Porém, Cobra (1992:468) ressalta que é interessante a empresa realizar tais questionamentos:

“Qual é o valor justo pela posse de um bem ou de um serviço?  
Qual é o processo mental do indivíduo ao estabelecer uma relação entre preço e utilidade do bem?”

A partir das definições e questionamentos acima, pode-se dizer que o preço de venda é nada mais, nada menos, do que declarações numéricas daquilo que o cliente deve pagar por determinado produto, ou seja, o consumidor fornece valores monetários para a empresa, visando satisfazer suas necessidades que, em contrapartida cede seu produto ao consumidor, com o intuito principal de obter lucro ou retorno financeiro sobre o mesmo. O presente trabalho tem como principal importância mostrar aos gerentes e empresários responsáveis por esta área, o valor exato de todos os esforços e os fatores necessários para produzir e/ou vender seu produto, adicionando-se a este valor resultante, uma margem de rentabilidade, denominada "lucro".

Observa-se que hoje em dia, os clientes estão muito mais exigentes e detalhistas em relação a qualidade aliada a preços competitivos. Partindo-se deste princípio, observa-se que um dos principais problemas enfrentados pelas pessoas quando decidem ser empresários é

como formar corretamente o preço de seus produtos, quais fatores analisar, como alocá-los corretamente ao preço e quais estratégias e práticas de preços utilizar para ser eficiente e eficaz no mercado em que atua. Este problema é mais visíveis e contundentes nas micros e pequenas empresas no qual seus dirigentes na grande maioria das vezes não possuem capacidade técnica que aliada a uma visão estratégica são elementos de extrema importância na tomada de decisões gerenciais de uma empresa.

## **1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

Pode-se observar que uma das principais deficiências encontradas na administração das micro e pequenas empresas diz respeito à formação do preço de venda de produtos e/ou serviços oferecidos ao mercado.

Esta deficiência é contundente principalmente nas micro e pequenas empresas em função de que seus dirigentes ou responsáveis por esta área serem pessoas muitas vezes menos esclarecidas e conseqüentemente com pouca capacidade técnica ou acadêmica para formar consciente e adequadamente o preço de venda dos produtos a serem ofertados ou em alguns casos possuírem alguém que lhes possa fornecer este tipo de assessoria técnica.

Esta capacidade técnica ou acadêmica é importantíssima para toda e qualquer gestão da empresa, pois é necessário que a pessoa responsável por esta área possa identificar, distinguir e analisar os custos operacionais fixos pertencentes a empresa, bem como seus custos variáveis e, alocá-los correta e adequadamente ao preço de venda dos produtos, o que não acontece em grande parte destas empresas.

E posteriormente a esta identificação, distinção e análise dos custos operacionais pertencentes a empresa, bem como o critério para estabelecer-se o preço de venda que se vai praticar no mercado é necessário que estas pessoas saibam analisar o mercado em que a empresa está situada, bem como a política estratégica adotada por seus concorrentes, visando tornar a empresa mais competitiva no mercado em que atua.

## **1.3. OBJETIVOS DO TRABALHO**

### **1.3.1. OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral do trabalho é desenvolver uma metodologia para auxiliar a formação do preço de venda em micros e pequenas empresas do ramo comercial.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Tem-se como objetivo específicos:

- Realizar uma revisão bibliográfica sobre o preço de venda em micros e pequenas empresas;
- Realizar uma revisão bibliográfica sobre uma metodologia para determinação do preço de venda em micros e pequenas empresas;
- Propor uma metodologia para a determinação do preço de venda em micros e pequenas empresas;
- Aplicar a metodologia proposta em uma situação real.

## **1.4. METODOLOGIA**

A metodologia aplicada ao presente trabalho, configurou-se primeiramente de uma pesquisa bibliográfica onde foram abordados temas e assuntos que influenciam direta ou indiretamente quando uma empresa se propõe a identificar e analisar os principais itens influenciadores na formação do preço de venda de produtos e/ou serviços a serem ofertados aos diversos consumidores que se propõe a desembolsar certa quantia para usufruírem dos mesmos.

Em seguida foi proposto uma metodologia que julga-se seja a ideal para a formação do preço de venda para micro e pequenas empresas.

Posteriormente aplicou-se esta metodologia na prática em uma indústria de móveis planejados, o qual possui inúmeras franquias no território nacional e no exterior. Esta aplicação prática destinou-se a uma franquia localizada na cidade de São Paulo onde

identificou-se e analisou-se todos os custos operacionais pertencentes a empresa, bem como o volume de vendas praticados pela mesma juntamente com o seu ponto de equilíbrio e culminando com o preço de venda ideal a ser praticado por esta empresa. Deve-se ressaltar que foram analisadas diversas situações macro e microeconômicas e os diversos preços a serem praticados, bem como suas variações e identificando-se a situação mais apropriada para o funcionamento da empresa.

### **1.5. LIMITES DO TRABALHO**

No decorrer do desenvolvimento do presente trabalho encontraram-se limites para a consecução do mesmo, pois as constantes viagens profissionais e uma mudança de residência para o estado de Minas Gerais, bem como uma certa dificuldade de encontrar-se obras recentes do referido assunto foram fatores que influenciaram negativamente para a conclusão do presente trabalho. No entanto, acredita-se que esta dissertação, contribui para a formação do preço de venda nas empresas através da discussão das diferentes metodologias aplicáveis e da contextualização das mesmas no cenário econômico financeiro em que se encontram. Além disso, este trabalho pode servir como fonte de consulta para outros trabalhos acadêmicos que poderão complementar e acrescentar muito ao tema em questão, bem como servir de pesquisa e conhecimento a empresários que buscam uma melhor administração para sua empresa.

Porém deve-se ter consciência que este trabalho foi limitativo em certos aspectos no que se refere ao tipo de tributação praticada pela empresa no qual foi feita a análise de sensibilidade, bem como a modalidade e o tipo de precificação adotada na metodologia proposta para a formação do preço de venda.

### **1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente trabalho foi estruturado e organizado em cinco capítulos a saber:

No primeiro capítulo foi feita a introdução inicial do trabalho onde foi apresentado a estrutura metodológica e contextual, sendo abordado primeiramente sobre o preço de venda, seus conceitos, características e as principais vantagens de formar corretamente o preço de venda dos produtos. Em seguida foram apresentadas algumas características do presente trabalho como a definição do problema que objetiva-se solucionar, bem como a metodologia aplicada à estrutura do trabalho o qual determinou a consecução do objetivo anteriormente traçado e as principais limitações encontradas para a conclusão do presente trabalho.



No segundo capítulo abordou-se a revisão da literatura, onde foi enfatizado primeiramente sobre o mercado econômico, bem como os principais tipos de mercados existentes aos quais estão sujeitos as empresas, enfocando principalmente os conceitos de diversos autores, bem como suas características, vantagens e desvantagens para a atuação da empresa em cada mercado existente. Posteriormente abordou-se sobre a formação do preço de venda, destacando-se os principais aspectos relevantes e que influenciam direta ou indiretamente para a formação do preço de venda e que devem ser considerados quando da precificação dos produtos. Após esta etapa enfocou-se os métodos existentes e mais utilizados para a formação do preço de venda, com os principais conceitos de diversos autores, características e benefícios pertinentes a cada método. Em seguida relatou-se as principais estratégias de formação do preço de venda utilizados e aceitos no mercado consumidor culminando com a metodologia proposta por Sebrae (1997) para a formação do preço de venda o qual foi o ponto de partida para atingir-se o objetivo do presente trabalho.

O terceiro capítulo refere-se à proposta do trabalho onde destaca-se a metodologia proposta para a formação do preço de venda partindo-se da metodologia de Sebrae (1997). Neste capítulo foi feito primeiramente uma análise de como se processa a formação do preço de venda dentro das micro e pequenas empresas e quais as suas principais deficiências e carências, sendo posteriormente feito a proposta destacando-se os principais passos que deve-se observar para que se possa formar corretamente o preço de venda.

No quarto capítulo colocou-se em prática o que havia-se visto até o momento através de um estudo de caso realizado em uma fábrica de móveis planejados, a qual detinha diversas franquias espalhadas pelos mais diversos pontos do território nacional e estava com problemas, pois várias delas encontravam com dificuldades tendo em vista que estavam perdendo mercado para suas concorrentes e detectou-se que o problema maior encontrava-se primeiramente em como formar corretamente o preço de seus produtos, identificando-se e analisando-se os custos operacionais fixos da empresa, os custos variáveis, o ponto de equilíbrio da receita, enfim tudo que relaciona-se diretamente com o preço de venda, bem como a análise mercadológica e as estratégias adotadas pela concorrência.

No quinto capítulo abordou-se as conclusões sobre todo o trabalho verificando se após o seu término os objetivos anteriormente enfatizados foram alcançados ou não, terminando com algumas sugestões que acha-se importantes para futuros trabalhos que poderão ser desenvolvidos nesta área que ainda há muito a ser explorada em benefício de se tornar as micro e pequenas empresas mais fortes e competitivas no mercado em que atuam.

## **CAPITULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA**

As questões econômicas do mundo atual são de uma profundidade e uma complexidade não registradas pela história em épocas passadas, porém, observa-se uma notável evolução teórica em seus vários segmentos. De uma posição menos ambiciosa, em que se distinguiu uma visão mais descritiva dos eventos econômicos, esta área tem assumido uma postura mais questionadora e reveladora com relação ao comportamento do mercado em que está situada e ao processo das tomadas de decisões das empresas.

Tais tomadas de decisões estão diretamente ligadas à descentralização e a simultânea diversificação das operações que se tem observado nos últimos anos, em que aumentou a importância econômica do intercâmbio de produtos e/ou serviços entre os diversos segmentos das organizações.

Dentre as inúmeras tomadas de decisões a serem realizadas em uma empresa, a correta formação do preço de venda dos produtos encontra-se entre as mais importantes e carentes de subsídios, pois, atualmente, convive-se com clientes muito exigentes em qualidade e preços competitivos. Manter e atrair clientes constituem um dos grandes desafios para qualquer empresário que sonha atingir seus objetivos organizacionais. A estratégia de gerenciar seu negócio através do planejamento melhorando o uso do pessoal talentoso, passa por vários esforços que a empresa que deseja alcançar a modernidade deve obedecer, tais como: a agilidade para atender rapidamente as mudanças do mercado; o uso do just-in-time para a eliminação de desperdícios; incentivar o trabalho em grupo; usar serviços especializados de terceiros; aplicar conceitos de produtividade e qualidade em trabalhos a serem executados.

Assim, para facilitar a compreensão do conteúdo apresentado neste capítulo e conseqüentemente do trabalho, dividiu-se em duas partes, a saber: mercado econômico e formação do preço de venda. Sendo que, o mercado econômico será subdividido e estudado sobre os tipos de mercado que o compõem, e a formação do preço de vendas subdividiu-se em aspectos relevantes e os métodos utilizados para esta formação.

## 2.1. MERCADO ECONÔMICO

O cenário econômico na última década do século XX, registra fatores de perplexidade, de incertezas e, simultaneamente, sinais de mudanças promissoras. E uma das mudanças promissoras é a taxa de crescimento econômico registrado no País.

Observa-se, no entanto, que existem várias maneiras de definir-se este mercado. Uma definição objetiva é a de Frezatti (1988:16) ao afirmar que o mercado econômico é:

"...o conjunto de pontos de contato, segundo os quais os compradores e os ofertantes de recursos produtivos, de determinado produto, de grupo de produtos finais, os usuários finais, e os usuários contratuais de compra e venda ou de prestação de serviço caracterizam os negócios resultantes do acordo".

Entende-se com esta definição que Frezatti (1988:16) defende e distingue as seguintes ramificações: o mercado dos fatores de produção, em que as empresas são compradoras, enquanto que os detentores dos fatores de produção ( os recursos naturais, a mão-de-obra e o capital), representam os ofertantes; e o mercado de produtos finais em que os consumidores ou usuários são compradores e os ofertantes estão representados pelas empresas produtoras dos bens e pelos prestadores de serviços.

Já Rossetti (1991:58), explica que a economia envolve três abordagens distintas, sendo estas:

"... a) A abordagem neoclássica, na qual:

- A economia é um estudo dos homens tal como vivem, agem e pensam nos assuntos ordinários da vida;
- Focaliza, principalmente, a condução do homem no trato com questões que interferem em sua riqueza e bem-estar;
- O fim último de que cuida a economia consiste em descobrir como as virtudes humanas e a concorrência podem conduzir ao bem-estar social;

b) A perspectiva socialista, na qual:

- As necessidades humanas são determinadas pelo estágio cultural da sociedade;
  - Para satisfazer a um padrão de necessidades o homem se dedica a um ato social: A Produção;
  - A realização desse processo se completa com a distribuição do produto social;
  - O estudo das leis sociais que regulam a produção e a distribuição resume o campo de que se ocupa a economia.
- c) A sistematização de ROBBINS, na qual:
- A sociedade tem objetivos múltiplos, ilimitados, mas meios limitados. A conduta econômica consiste em escolher entre fins possíveis e meio escassos para alcançá-los;
  - A economia é um ramo que estuda as formas do comportamento humano que resultam da relação entre necessidades limitadas e recursos escassos;
  - Meios escassos, fins alternativos, escolha e alocação são os elementos a partir dos quais se define o campo de que se ocupa a economia".

Complementando este raciocínio Leftwitch (1991:16), aborda que:

"...qualquer sistema econômico, seja de empresa privada ou não, deve, de algum modo, desempenhar cinco funções estreitamente relacionadas. Deve determinar: a) O que se deve produzir; b) Como se deve organizar a produção; c) Como se deve distribuir a produção; d) Como se deve relacionar os bens através de períodos muito curtos durante os quais sua oferta é fixa, e; e) Como se deve sustentar e expandir a capacidade produtiva".

Estas três citações, em que uma é substancialmente o complemento da outra, são importantes para que se tenha uma base teórica para definir-se as forças de oferta e de procura. Pois, estas são, seguramente, o fundamento de praticamente tudo o que ocorre em uma economia e necessariamente para definir-se os mecanismos dos preços.

Interfere-se pelo exposto, que a economia é uma ciência que se preocupa com o estudo das leis econômicas, indicadores do caminho que deve ser seguido para que seja mantida em nível elevado a produtividade por conseguinte os prestadores de serviços, melhorando o padrão de vida das populações e os que trabalham como empregados, mas levando em consideração a administração dos escassos recursos das sociedades humanas.

Neste sentido far-se-á, em seguida, uma breve discussão da subdivisão existente no mercado econômico, ou seja, será enfocado os tipos de mercados mais comuns encontrados na intensa disputa encontrada no mercado econômico.

### **2.1.1. TIPOS DE MERCADO**

Ainda no que se refere ao mercado, constata-se a existência de algumas pessoas mais ricas do que outras, sendo os recursos de cada economia limitados. Diante disto, é necessário um grau de especialização em todas as economias. Para se conseguir tais especializações é necessário responder-se as perguntas fundamentais criadas pela especialização e pela necessidade de se fazer escolhas, sendo estas: Quais bens e serviços produzir? Como produzir estes bens e serviços? e, Para quem produzir estes bens e serviços? Estas perguntas serão respondidas através de dois fatores principais: O mercado em que a empresa atua e a utilização do governo através da taxaçoão de tais mercadorias.

Kotler & Armstrong (1998:240), consideram o mercado onde está localizado a empresa como sendo um dos fatores externos que mais influenciam nas decisões de fixação de preços, sendo que estes fatores influenciam nestas decisões principalmente pela demanda e pela concorrência.

Observa-se que alguns mercados são dominados por algumas empresas grandes, e outros mercados contém milhares de vendedores. A teoria microeconômica reconhece dois tipos de condições de mercados importantes para distinguir as várias condições em que as empresas produzem, de acordo com a natureza dos mercados em que vendem os seus produtos: A concorrência perfeita e a concorrência imperfeita.

### 2.1.1.1. CONCORRÊNCIA PERFEITA

Na concorrência perfeita, devido ao elevado número de empresas concorrentes existentes no mercado, a participação de cada um é tão reduzida que, por mais que as vendas unitárias de determinadas empresas aumentem, sua parcela de responsabilidade pelo abastecimento do mercado continuará insignificante. Desta forma pode-se dizer que nenhuma empresa por mais forte que seja, pode afetar significativamente o preço de venda imposto pelo mercado, apenas variando sua produção, pois segundo Sardinha (1995:30):

“As firmas nesses mercados ofertam produtos homogêneos, tendo como estratégia de preço a simples adoção daquele patamar determinado pelo conjunto de agentes no mercado; são ditas Price-takers”.

Ou seja, os produtos ofertados pelas empresas são muito similares uns aos outros e a política de preços são somente aqueles determinados pelo mercado em que se encontram. Sabe-se que em concorrência perfeita os fatores demanda e oferta são que determinam o preço a ser praticado. Portanto, para estudar-se os tipos de mercados existentes e antes mesmo de falar-se sobre preço de venda, precisa-se conhecer os mecanismos que estabelecem e determinam a procura e a oferta existentes no mercado.

Segundo Rossetti (1991:250), a lei da procura dirigida a determinado produto pode ser definida como sendo:

"As várias quantidades que os consumidores estarão dispostos e aptos a adquirir, em função dos vários níveis de preços possíveis, em determinado período de tempo".

Também Dorfman (1969:28) define a lei da procura como sendo:

"A quantidade de uma mercadoria que será anualmente consumida a cada preço possível".

Seguindo este raciocínio, Wonnacott (1985:53) também fornece sua contribuição, definindo a lei da procura como sendo:

"uma relação que dá as quantidades de um bem ou serviço que os compradores estariam dispostos e seriam capazes de adquirir a diferentes preços".

Diante destas definições deve-se admitir como ponto de partida, que a procura é representada por uma série de possibilidades alternativas, que sempre correlacionam as diferentes quantidades procuradas com os vários níveis de preços apresentados, observando-se que quanto maiores os preços, menores serão as correspondentes quantidades procuradas. Por outro lado, pode-se observar, muitas vezes, que a variação da procura pode ser provocada principalmente:

- Pelo aumento da renda, aumentando conseqüentemente o consumo;
- Pelo aumento do preço de um determinado bem, direcionando a procura para outro bem;
- A mudança de gostos das pessoas, provocando alterações dos bens procurados.

Compreende-se após a afirmação de Wonnacott (1985:53), que a quantidade de um determinado produto que os consumidores desejam adquirir depende do preço. Partindo-se dos comentários acima, pode-se dizer que se ocorrer um excesso da procura, ou sua escassez, é porque a quantidade demandada supera a quantidade ofertada, ou seja, quando a procura por bens existentes no mercado é maior do que a quantidade ofertada destes mesmos bens. Sabe-se também que o simples aumento dos preços, no entanto, não garante a empresa um aumento de sua receita. Antes de tudo deve-se observar se há oferta dos produtos existentes no mercado e se a elasticidade-preço da demanda é maior ou menor do que as unidades ofertadas.

Por outro lado, encontra-se a lei da oferta, definida por Rossetti (1991:253), como sendo:

"... As várias quantidades que os produtores estarão dispostos e aptos a oferecerem no mercado, em função dos vários níveis de preços possíveis em determinado período de tempo".

Segundo Dorfman (1969:24), a lei da oferta é:

"...A quantidade de uma maioria de produtos que será anualmente produzida em resposta a qualquer preço possível".

Partindo deste princípio é que Wonnacott (1985:55), diz que:

"...enquanto a relação de demanda descreve o comportamento dos compradores, a relação da oferta descreve o comportamento dos vendedores, mostrando o quanto estariam dispostos a vender a um preço determinado".

Em se fazendo uma análise simplificada dessas definições, percebe-se que, inicialmente, a oferta é representada por uma série de possíveis alternativas, que sempre correlacionam as diferentes quantidades ofertadas com os vários níveis de preços definidos pela estrutura de custos dos produtores. Com isto, pode-se notar que, as quantidades ofertadas aumentam a medida que os preços aumentam, ou seja, são diretamente proporcionais. Pode-se dizer então que, um excesso de oferta, ou, mais simplesmente, um excedente, existe quando a quantidade ofertada supera a quantidade demandada, ou seja, ocorre quando a quantidade de produtos colocados no mercado é superior a procura por estes mesmos bens.

Pode-se observar ainda outra situação, que é a ocorrência do equilíbrio entre a demanda e a oferta. Este equilíbrio ocorre quando as coisas não tendem a mudar, ou seja, um equilíbrio é uma situação que pode perdurar, pois, a quantidade ofertada se iguala a quantidade demandada e com qualquer preço a maior, a quantidade ofertada excede a quantidade demandada.

Partindo destes princípios é que Rossetti (1991:311), define concorrência perfeita como sendo:

"...O mercado onde a empresa procurará ajustar o volume de sua produção, de tal forma que obtenha a partir das pré-condições resultantes das forças da oferta e da procura total, o máximo lucro que lhe for possível".

Neste ambiente de concorrência perfeita, Frezatti (1991:16), diz que:



"Tanto para a aquisição como para a venda dos fatores de produção (ou somente um deles). Existem as seguintes condições:

- Existência de grande número de compradores e vendedores do fator de produção;
- Os fatores de produção, do ponto de vista dos compradores são homogêneos e estes, do ponto de vista dos vendedores são idênticos;
- Os compradores conhecem a natureza do fator e o correspondente modo que não haverá desvantagens em adquiri-lo de qualquer ofertante e, deste, vendê-lo a qualquer firma;
- Existe transparência total no mercado para todos os compradores e vendedores;
- Os agentes poderão entrar e sair do mercado livremente, ou seja, existe livre mobilidade entre eles. Em relação aos fatores de produção, analogamente o mesmo poderia ser afirmado, dado poder em deslocar-se entre diferentes utilizações;
- Os fatores de produção são perfeitamente divisíveis;
- Há igualdade nos custos de transporte".

Kotler e Armstrong (1998:240) ressaltam o que já foi anteriormente evidenciado pelos autores acima dizendo que a concorrência perfeita nada mais é do que:

“muitos compradores e vendedores comercializam um produto uniforme, sendo que estes compradores e vendedores isolados têm pouca influência sobre o preço concorrente de mercado”.

Kotler e Armstrong (1998:240) exemplificam este tipo de mercado, como a comercialização do trigo, do cobre ou de títulos financeiros, pois o vendedor não pode cobrar mais do que o preço concorrente, pois existem muitos fornecedores destes produto fornecendo-os por igual qualidade e com preços mais acessíveis.

Devido às condições que regem a concorrência perfeita, a empresa não tem condições de exercer, nessa estrutura de mercado, quaisquer formas de controle sobre os preços vigentes.

Mesmo uma empresa perfeitamente competitiva subordina-se aos preços resultantes do livre jogo das forças do mercado. Isto é, os preços são determinados pela interação de um grande número de compradores e vendedores, que atuam independentemente e sem poderes individuais para promoverem qualquer tipo de manobra que implique nas alterações das condições estabelecidas pelo mercado.

Sendo assim, Sardinha( 1995:30) afirma que neste tipo de mercado:

“A demanda varia em proporção inversa ao preço do produto: quanto maior o preço do produto, menor será a demanda; o inverso também se verifica(quanto menor o preço do produto, maior será a demanda)”.

Com esta afirmação e com todas as afirmações expostas anteriormente, pode-se concluir que esta inversatibilidade entre a demanda e o preço do produto ocorre em função do elevado número de empresas produtoras e ofertantes e conseqüentemente o elevado número de consumidores, sendo que desta forma como as empresas ofertam produtos muitos semelhantes e homogêneos, não haverá estímulo ao consumidor em adquirir um produto de determinadas empresas que ofertam seus produtos com preços superiores, se em contrapartida seus concorrentes ofertam o mesmo produto com preços mais acessíveis.

Sardinha (1995:31), complementando seu raciocínio, descreve ainda as principais características da concorrência perfeita, como segue:

- “ao consumidor é indiferente a quem é o produtor; ele conhece bem os benefícios e características do produto e, portanto, a marca não é elemento de decisão na compra;
- o produtor não poderá influenciar o preço do produto, portanto sua vantagem competitiva estará em empregar a estratégia de redução de custos;
- o produtor Não terá nenhuma vantagem em relação aos concorrentes se vender a preço inferior ao estabelecido pelo mercado, podendo: (1) gerar a desconfiança, no consumidor, de que o produto não tem as especificações desejadas; (2)

obter uma receita inferior à que à que poderia ter conseguido se vendesse a preço de mercado.”

#### 2.1.1.2. CONCORRÊNCIA IMPERFEITA

Em se tratando de concorrência imperfeita observa-se que este tipo de mercado é caracterizado como estruturalmente imperfeito. E o mercado que deixou de satisfazer a uma ou mais condições de existência da concorrência perfeita. Dentro deste mercado pode-se identificar diversas configurações, destacando-se: O monopólio, o oligopólio e a concorrência monopolística.

##### a. Monopólio

Este tipo de mercado é definido por Bornia (1996: 11), como sendo:

"Um modelo que parte do princípio de que a empresa pretende maximizar seu lucro. Sob o regime monopolista o lucro atinge seu ápice quando o custo marginal equaliza-se com a receita marginal."

Prosseguindo este raciocínio, é que Wonnacott (1985:397), diz que:

"...o monopolista vende uma produção menor do que a produção perfeitamente competitiva, e a um preço menor”

Porém, partindo-se desta afirmação, pode-se fazer uma pergunta: O sistema monopolista é eficiente? A resposta é Não. Porque um monopólio produzirá muito pouco e conseqüentemente os recursos serão mal alocados.

Sardinha (1995:33), complementa dizendo que:

“A característica principal de um produto monopolista é a curva da demanda da firma negativamente inclinada, quase vertical. Por não haver substitutos próximos do produto, o empresário

supõe que uma alteração do seu preço ou da sua produção não causa as mesmas reações por parte dos produtores de outros bens ou serviços, visto ser a elasticidade cruzada da demanda entre seu produto e qualquer de seus potenciais substitutos praticamente nula.”

Kotler e Armstrong (1998:240) confirmam as definições acima dizendo que:

“Este tipo de mercado consiste em um só vendedor, que pode ser um monopólio governamental(Serviço Postal dos Estados Unidos), monopólio privado regulado(Uma companhia de eletricidade) ou monopólio privado não-regulado(Du Pont, quando introduziu o náilon)”.

Com esta afirmação pode-se dizer que se ocorrer um aumento de preços dos produtos ofertados poderá causar uma redução na demanda dos mesmos produtos. Pode-se ainda dizer que as características principais deste tipo de mercado são:

- A existência de um único ofertante dos produtos existentes no mercado; e
- Não há substitutos próximos para os bens.

## **b. Oligopólio**

Outro tipo de mercado bastante encontrado é o oligopólio, definido por Leftwitch (1991:273), como sendo:

"...A situação de mercado em que existe tão pequeno número de vendedores de um dado produto que as atividades de cada vendedor são importantes para os demais".

De forma simples, Sardinha (1995:38) diz que o oligopólio pode ser definido como:

“a indústria onde poucas firmas produzem o mesmo produto.”

Da mesma forma, Wonnacott (1985:408), afirma que:

"...o grau em que uma indústria está dominada por alguns poucos vendedores pode ser medido pela razão (ou coeficiente) de concentração, que é a proporção das vendas da indústria realizada pelas quatro maiores empresas dessa indústria".

No entanto, Rossetti (1991:298), adverte:

"...Há oligopólios de produtos padronizados e há os de produtos diferenciados e além disso as empresas oligopolistas podem estar agindo independentemente ou podem estar atuando sob regras convencionadas através de acordos".

Nota-se, a partir do que foi exposto anteriormente que, o oligopólio em virtude de ser constituído por poucas empresas ofertando o mesmo produto, estas empresas sabem que a alteração no preço dos produtos ou no volume de produção dos mesmos poderá induzir a uma alteração de mesma natureza no preço ou no volume de um ou mais concorrentes. Sabe-se que o mercado que é dominado por um pequeno número de empresas é mais significativo e interessante na nossa economia do que o monopólio puro.

Sardinha (1995:39), relata ainda a existência de duas grandes categorias de oligopólios, sendo que sua classificação ocorre de acordo com a natureza do bem ou serviço ofertado, sendo estas:

- “Oligopólios concentrados ou “puros””: os produtos disponíveis no mercado são quase homogêneos ou facilmente substituíveis do ponto de vista do consumidor;
- Oligopólios diferenciados, cujos produtos incorporam grande esforço de diferenciação uns dos outros, no sentido de se tornarem insubstituíveis aos olhos do consumidor, mesmo sendo destinados à satisfação das mesmas necessidades.”

No primeiro tipo, os produtos são os que mais propiciam acordos do tipo cartel, ou seja, ao consumidor é quase imperceptível a diferença entre os produtos, sua preferência será impreterivelmente pelo menor preço, desconsiderando o fator lealdade e marca do produto. O segundo o consumidor não leva em conta apenas o preço do produto, mas também suas características, benefícios e tudo que o produto possa lhe trazer de vantagem para satisfazer suas necessidades.

### **c. Concorrência Monopolística**

Este tipo de mercado é o mais comum em prática atualmente, sendo definido por Frezatti (1988:18), como sendo:

"...Uma estrutura de mercado em que existe grande número de compradores, mas nela os fatores de produção são de natureza diferenciada".

Kotler e Armstrong (1998:240) definem a concorrência monopolística como sendo um mercado onde:

“muitos compradores e vendedores trabalham com um amplo espectro de preços, e não com um único preço de mercado, o que ocorre porque os vendedores podem diferenciar suas ofertas”.

Por outro lado Wonnacott (1985:424), afirma que este tipo de mercado é:

"...a situação onde existem muitos vendedores de produtos diferenciados".

De forma sintética, pode-se dizer que os produtos possuem substitutos próximos, mas que, no entanto, não são perfeitos. Neste tipo de mercado toda a procura é dirigida ao produto da empresa monopolista que somente poderá ser atendida por ela própria, não havendo substitutos, concorrentes, ou seja, é a plena dominação do mercado. Observa-se que

esta diferenciação existente nos produtos não são necessariamente uma diferenciação física. Os vendedores diferentes podem vender produtos muito similares, ou até mesmo a mesma marca, porém, diferem em um aspecto muito importante, ou seja, estão localizados em lugares diferentes, sendo que um consumidor pode se dispor a pagar um preço um pouco mais elevado pelo mesmo produto, simplesmente por ele estar localizado mais próximo.

Pode-se observar que cada vendedor ocupa uma posição de importância suficiente para que a atividade da firma, no mercado tenha repercussões sobre os demais vendedores. Por outro lado, a interdependência dos produtos no mercado oligopolístico torna difícil a curva da procura de uma empresa.

Segundo Hall & Hich (1986:382):

"Nos últimos anos, tornou-se comum distinguir as várias condições em que as empresas produzem, de acordo com a natureza dos mercados em que vendem os seus produtos".

Concluindo o raciocínio dos autores acima, Sardinha (1995:35), afirma que neste tipo de mercado:

“havendo uma mudança de preço, a variação na demanda de um produto será proporcionalmente menor do que a variação no seu preço. Portanto, o aumento do preço de um produto terá uma queda proporcional na demanda menor do que o aumento relativo do preço, conseqüentemente aumentando a receita total”.

Pode-se verificar a existência de três estratégias distintas que estão vinculadas a este tipo de mercado, conforme explanação de Sardinha (1995:36), relatados a seguir:

- 1ª Estratégia: Ocorre quando a empresa está incluída em um nicho de mercado onde existem poucos produtores de um mesmo produto e com clientela já previamente definida e com poucas variações, sendo que caso haja uma variação no preço do produto, ocorrerá uma variação proporcionalmente menor na demanda do mesmo produto;
- 2ª Estratégia: Ocorre quando a empresa está incluída em um nicho de mercado onde o número de produtores é bem superior ao do constatado no caso anterior, sendo a demanda

consequentemente superior, no que se refere ao volume unitário e quantitativo, onde o consumidor torna-se leal ao produto quando este torna-se o ideal para satisfazer suas necessidades, podendo assim as empresas cobrarem um preço mais elevado para seus produtos que não terão significativas reduções na demanda do mesmo;

- 3ª Estratégia: Ocorre quando a empresa está incluída em um nicho de mercado onde estão concentrados os maiores números de produtores, e onde os seus consumidores pouco estão interessados no conforto e benefícios que o produto possa lhe proporcionar. Este tipo de consumidor está preocupado única e exclusivamente com o valor monetário que irá desembolsar para a aquisição do bem. Este tipo de estratégia é onde se verifica a maior intensidade da concorrência, pois caso o preço de determinado produto esteja fora de mercado, o consumidor irá procurar adquiri-lo em outro lugar com preço mais acessível e que mais se encaixe no seu orçamento.

Observa-se, contudo, que o mercado é altamente competitivo, por isto precisa-se prestar bastante atenção no que fazem os concorrentes, diante das surpresas apresentadas pelo mercado.

Ressalta-se principalmente que o elemento dominante de todo o problema econômico, reduzindo-o à sua expressão mais simples, é a escassez de recursos, face as necessidades sociais que devem ser atendidas. Sendo assim, a meta mais importante de um sistema econômico, que é a de produzir uma quantidade suficiente de bens e serviços, capaz de satisfazer integralmente aos desejos diversificados, por vez conflitantes, de todos os cidadãos, continua inatingida. O grau de utilização e expansão da capacidade produtiva da economia, bem como a forma de distribuição da produção, permanece como um dos mais importantes desafios para toda a humanidade.

Do que até aqui foi exposto, observa-se pois, que a formação do preço de venda é um dos mais importantes componentes para se ter sucesso no mercado econômico. Todavia, esse assunto será abordado com a devida abrangência e profundidade na próxima etapa do trabalho.

## **2.2. FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA**

A política de formação do preço de venda dos produtos é um dos pontos-chaves da estratégia de marketing de toda e qualquer empresa que almeja o sucesso, sabendo-se que o estabelecimento de preço, às vezes, torna-se uma decisão crucial para a alta administração, pois a sobrevivência a longo prazo de uma empresa é ameaçada pela prática errônea de preços



a serem praticados, sendo que esta torna-se ainda mais importante quando a empresa encontra-se em um mercado inflacionário e altamente competitivo, pois, desta forma, este exercício torna-se rotineiro e essencial para o sucesso da empresa mediante exigências impostas pelo mercado em que se encontra. A escolha da política de preços e sua correta aplicação é resultante de uma adequada e criteriosa avaliação sobre o mercado em que a empresa se encontra, bem como o correto entendimento, compreensão e aplicação dos fatores micros e macroambientais que influenciam na formação do preço de venda, como pode-se ver neste capítulo.

Cobra (1992:467) diz que a correta formação do preço de venda é de extrema importância para toda e qualquer empresa, principalmente nas seguintes situações:

- “1. Quando a empresa vai estabelecer o preço pela primeira vez;
- d. Quando a concorrência ameaça os negócios da empresa com uma política agressiva de preços;
- e. Quando a demanda dos produtos da empresa se relaciona com os preços praticados;
- f. Quando os objetivos da empresa se ligam ao retorno sobre os investimentos e sobre o retorno sobre vendas;
- g. Quando os objetivos de lucratividade e de participação de mercado exigem uma política flexível de preços.”

Porém, antes da empresa estabelecer a política e formar o preço de venda de seus produtos, ela precisa estabelecer quais são os seus objetivos, que segundo Cobra (1992:473) podem ser:

- “A maximização dos lucros;
- A participação de mercado;
- Trabalhar a nata do mercado; e
- A relação preço-qualidade”.

Frezatti (1988:18) explica que na formação do preço de venda deve-se pretender:

"... que seja alcançada uma situação de equilíbrio entre as forças da procura e oferta, estabelecendo determinado nível de preços".

Pode-se entender, segundo Frezatti (1988:18) que este equilíbrio é a harmonia dos interesses conflitantes entre produtores e consumidores, ou seja, é o equilíbrio dos que realizam a oferta e dos que exercem a procura, sendo este um prolongado jogo de ensaios e erros.

Neste sentido Leftwich (1991: 376) diz que:

"... a importância do conceito de equilíbrio não advém do fato de ele sempre ser alcançado, adequado e satisfatório, mas em decorrência de evidenciar as direções em que se procedem as alterações econômicas".

Portanto, a função básica dos preços é a de orientar as empresas no sentido de se utilizarem racionalmente os recursos disponíveis, injetando no mercado quantidades que sejam compatíveis com as reais tendências e capacidades de absorção da produção realizada.

Acredita-se então, que atribuir preços e escolher a melhor política a ser aplicada aos produtos a serem colocados no mercado é um dos maiores, se não o maior desafio imposto aos administradores que desejam o sucesso de sua empresa.

Do que foi exposto anteriormente, cabe salientar a necessidade de explicar os aspectos micros e macroambientes relevantes a serem considerados na formação do preço de venda dos produtos, como pode-se verificar a seguir.

### **2.2.1. ASPECTOS RELEVANTES**

Existem diversos fatores que influenciam diretamente na formação do preço de venda, os quais devem ser considerados e incorporados aos preços dos produtos a serem ofertados ao mercado. Isto significa dizer que, caso este processo não seja corretamente efetuado, a empresa corre um sério risco de sofrer prejuízos ou desencaixes financeiros significativos provenientes destes fatores incorretamente alocados. Pois, sabe-se que, a sobrevivência de um produto a longo prazo depende principalmente dos estudos e análises anteriormente feitas sobre os fatores que mais poderão influenciar diretamente para uma adequada formação do

preço de venda. Para o sucesso da empresa, os fatores ambientais onde a empresa está incluída, deverão ser as principais variáveis a serem enfocadas para realizarem uma correta formação do preço de venda. Observa-se que, em toda esta estrutura, encontram-se os fatores endógenos e os fatores exógenos, definidos por Sardinha (1995:28) como sendo:

“As variáveis exógenas são os fatores do macroambiente e as variáveis endógenas, a decisão de preço resultando em um modelo composto da estrutura da indústria na qual ela se enquadra, do perfil da demanda com o qual ela defronta, do estágio do ciclo de vida do produto, da legislação em vigor e dos fatores tecnológicos”.

Conhecer, avaliar e aplicar adequadamente os fatores ambientais com o qual os produtos estarão sujeitos a sua incidência, na escolha da política de preços mais adequada a ser aplicada, sendo estes:

#### 2.2.1.1. INFLAÇÃO

Embora atualmente o Brasil esteja vivendo em uma economia mais estável, porém já vivenciou durante várias décadas uma inflação incrontolável. Portanto, é importante enfatizar-se este fator, pois este em uma economia inflacionária, é um dos que mais contribui para esta formação, pois em épocas passadas, porém, não muito distantes era sem dúvida a maior inimiga do trabalhador, sendo assim, pode-se encontrar várias definições de inflação como estas duas de Mattos (1987:17) que afirma ser esta:

"o crescimento anormal e contínuo dos meios de pagamento em relação às necessidades de circulação dos bens".

Ou então:

"... o excesso de moeda em circulação na economia".

Já Singer (1987:61) define a inflação como sendo simplesmente:

“... um aumento do volume de meios de pagamento”.

Frezatti (1988:88), diz que a inflação é:

“... o fenômeno que ocorre quando a demanda por bens cresce mais depressa do que a produção desses mesmos bens”.

Nota-se que existem diversos autores com diferentes definições, mas no entanto, com um único pensamento, onde todos entendem que é impossível que os preços de todas as mercadorias aumentem sem que os compradores disponham do dinheiro suficiente para pagar os preços mais elevados. Em síntese, o que ocorre é que o nível de preços começa a se elevar de forma crescente e desordenada. Esta situação é encontrada em todos os países, sendo alguns com mais e outros com menos intensidade, dependendo da situação em que se encontra sua economia. No Brasil, no momento, esta situação não está tão acentuada como em épocas passadas, onde encontrava-se uma inflação altamente influenciadora, em se tratando de formação do preço de venda, devido ao fato de toda a empresa, principalmente as de pequeno porte eram obrigadas a reajustarem os preços de seus produtos mensalmente e até mesmo quinzenalmente objetivando desta forma, não sofrer desencaixes e prejuízos financeiros provocados pela desvalorização monetária dos seus produtos, em função da inflação.

No entanto, observa-se ainda que apesar da inflação estar menos onerosa e drástica em relação ao preço de venda ainda existe e é um fator que deve ser observada quando o gestor for estabelecer o preço de venda de seus produtos, visando principalmente não comprometer a rentabilidade de seu negócio anteriormente projetado.

#### 2.2.1.2. IMPOSTOS

Outro ponto relevante na formação do preço de venda é o controle efetuado pelas entidades governamentais, através de impostos incidentes sobre a operacionalização da empresa. Segundo Frezatti (1988:94), este controle:

“... pode ser mais ou menos rígido dependendo do momento vivido pelo país, bem como do nível de descontrole inflacionário,

faz com que o mercado seja distorcido e o desequilíbrio passe a existir na demanda e por outro lado, ele é mais rígido, só permitindo o aumento após análises e consultas".

Estes controles governamentais são realizados, principalmente através da criação de impostos, sendo inúmeros os que incidem nas operações das empresas. Porém, é preciso mencionar que o administrador deve fazer o planejamento dos preços, levando em conta a possível interferência da variação de impostos de região para região. Caso contrário, pode trazer sérios problemas à sua rentabilidade e lucratividade. Este processo é um sério problema na formação do preço de venda das pequenas empresas, onde o administrador omite tais dados, principalmente em virtude de falta de conhecimento técnico para a consecução do mesmo, omitindo dados de extrema importância para a composição do preço de venda que posteriormente será obrigatório o desembolso para tal pagamento.

#### 2.2.1.3. FORNECEDORES

Frezatti (1988:99) relaciona ainda os fornecedores como um dos pontos importantes para a formação do preço de venda, definindo-os como sendo:

"... as fontes de recursos, tais como: matérias-primas, mão-de-obra, máquinas, equipamentos e outros materiais".

Os fornecedores tem influência sobre a formação de preços, em função de que a empresa efetua para eles, desembolsos que deverão ser repassados na venda dos produtos, sem esquecer que o transporte até o consumidor final também está incluso na conta de fornecedores. O que observa-se nas pequenas empresas é que este procedimento é o mais comum e praticado pelos empresários, pois, estes tem a consciência que o fornecedor é um custo obrigatório e que deve-se partir deste para que se consiga um preço final adequado para a venda de seus produtos e que devem ser incorporados ao preço de venda do produto para que se obtenha o pleno funcionamento do negócio.

#### 2.2.1.4. CUSTOS OPERACIONAIS FIXOS

Aqui reside a maior dificuldade encontrada pelos empresários de pequeno porte, pois, estes tem grande dificuldade em distinguir e separar os custos fixos e os custos variáveis pertinentes a empresa. Sabe-se que, custo é todo o gasto efetuado pela empresa para poder operacionalizar e comercializar seus produtos. Segundo Moreira (1988):

“Numa empresa típica, existem dois tipos de custos: fixos e variáveis. Os custos fixos são relacionados ao capital empregado, plantas e equipamentos e devem ser pagos até quando a firma não produza absolutamente nada. Os custos variáveis são pagos em função do nível de produção e são relacionados a matéria-prima, energia elétrica, mão-de-obra e outros bens intermediários”.

Ou seja, os custos operacionais fixos, sem exceção, são necessários obrigatoriamente desembolsá-los todo o mês em virtude de que é indispensável para que a empresa operacionalize normalmente, independentemente da quantidade produzida e vendida pela empresa. São exemplos destes custos fixos: pró-labore e encargos, honorários contábeis, aluguel, água, luz, telefone, propaganda, salários e encargos, entre outros de igual teor e importância para que a empresa desempenhe adequadamente suas funções visando a consecução dos seus objetivos. Porém, por outro lado, existem os custos variáveis que ocorrem somente em virtude da operacionalização e comercialização dos produtos produzidos pela empresa. São exemplos práticos dos custos variáveis, a matéria-prima utilizada na produção de cada produto, a embalagem, o transporte, os impostos incidentes sobre o faturamento da empresa, bem como todo o esforço necessário para a comercialização e distribuição dos mesmos.

#### 2.2.1.5. MARGEM DE LUCRO

Deve-se crer que toda empresa é uma entidade com fins econômicos, isto é, tem como objetivo o lucro, sendo assim é necessário incorporar-se ao preço de venda um percentual que acha-se o mais adequado e necessário aos objetivos da empresa. Porém, o que pode-se observar nas pequenas empresas é que há uma preocupação muito grande dos empresários

para este item, no entanto, este item é comprometido em virtude de outros custos mal ou indevidamente alocados ao preço de venda.

Após todas estas referencias explanados acima que devem compor o preço de venda dos produtos, ao qual chama-se de custo, é de fundamental importância em qualquer entidade com fim lucrativo, pois a empresa depende dele para alcançar os fins a que se destina. A empresa que conseguir melhorar sua eficiência e reduzir progressivamente seu custo estará obtendo um resultado econômico cada vez melhor, pois segundo Silva (1999) a empresa deve:

“Oferecer mais valor ao cliente por um custo equivalente (isto é, diferenciado) ou valor equivalente por um custo inferior (isto é, baixo custo). Assim, a análise da cadeia de valor é essencial para determinar exatamente onde, na cadeia de cliente, o valor pode ser aumentado ou os custos reduzidos”.

Além de que observa-se hoje em dia que empresários que consideram-se modernos, estão objetivando primordialmente manter e atrair clientes, portanto, estas empresas que consideram-se modernas requerem uma concentração maior de esforços para tirar o máximo de proveito do mercado econômico em que se encontram. Pois, o uso correto do tempo, com a descentralização do processo, a simplicidade nos controles e o treinamento de seus colaboradores são atributos importantes rumo à modernidade das empresas. Alia-se a isto, a eficiência e a eficácia nas operações empresariais em todos os seus segmentos.

#### 2.2.1.6. FATORES TECNOLÓGICOS

Segundo informações de Sardinha (1995:44) os fatores tecnológicos tem visões e estratégias diferentes para cada tipo de mercado em que está situada a empresa com relação a formação do preço de venda dos produtos. Se a empresa encontra-se em um mercado extremamente oligopolista a função principal das inovações tecnológicas é para obter-se a redução dos custos operacionais da empresa, fazendo com que haja conseqüentemente uma redução no preço de venda dos produtos comercializados ou por outro lado, caso o preço permaneça constante, aumente o lucro e a taxa de retorno da empresa, conseqüentemente aumentando seu capital de giro. No caso de a empresa estar situada num mercado de concorrência monopolista, as inovações tecnológicas estão direcionadas para o

aperfeiçoamento na qualidade dos produtos produzidos, porém, esta melhoria poderá acarretar um acréscimo proporcional nos preços dos mesmos. E no mercado monopolista ocorre uma mescla dos mercados anteriormente citados, onde as inovações tecnológicas visam tanto a melhoria dos produtos ofertados como a redução de custos e preços dos mesmos.

Confirmando todas estas informações, Sardinha (1995:44) diz que:

“Na atividade produtiva, as principais modificações advindas das inovações tecnológicas concentram-se na redução de custos e na melhoria da qualidade dos produtos.”

#### 2.2.1.7. CICLO DE VIDA DO PRODUTO

Sardinha (1995:42), relata que o ciclo de vida dos produtos é composto por quatro estágios distintos, iniciando-se pela fase introdutória, sendo esta a fase onde a empresa corre o maior risco de sofrer o prejuízo da não-aceitação do produto no mercado, pois esta é a fase do lançamento do produto no mercado, onde foram investidos em inovações tecnológicas, marketing, tempo do pessoal para desenvolvimento do produto, dentre outras de igual teor e importância para a empresa. Visando estes obstáculos, é que nesta etapa o lançamento é feito com toda a cautela possível, sendo o lançamento do produto realizado com uma demanda menor do que a normal, em virtude do fato dos consumidores terem pouco ou nenhum conhecimento do produto. Sardinha (1995:42) estima que apenas 10% a 20% dos produtos lançados sobrepõe esta etapa do processo. A segunda fase é a do crescimento do produto onde este já foi aceito e aprovado pelo mercado consumidor, sendo a sua demanda aumentada gradativamente em virtude da aceitação e o aumento do número de pedidos deste referido produto. Segundo Sardinha (1995:42) esta fase é caracterizada pelo fato do ingresso de outras empresas concorrentes no mercado em virtude do sucesso e aprovação do produto, acirrando a concorrência somente nesta etapa do processo. A terceira etapa é a fase da maturidade do produto no mercado, quando este alcançou o seu auge, continuando aumentando o seu volume de vendas com taxas menores do que anteriormente registradas na fase do crescimento, pois já forem conquistados praticamente todo o público alvo desejado pela empresa que segundo Sardinha (1995:42) este crescimento não se dará em virtude da descoberta de novos benefícios proporcionado pelo produto, mas sim por outros fatores externos, como o aumento da renda familiar, o aumento populacional, dentre outros. A quarta



e última fase é a da queda ou declínio do produto, em função do produto muitas vezes tornar-se obsoleto para o mercado consumidor, em virtude de inovações tecnológicas, mudanças nos padrões de vida dos consumidores, dentre outras de igual teor e importância que muitas vezes tornam-se desinteressantes que as empresas mantenham o produto no mercado em virtude da queda brusca no volume de vendas e da taxa de lucro deste produto, tornando inviável sua permanência no mercado em que está situado.

Em função de tudo isto explanado anteriormente é que pode-se chegar a conclusão que, deve-se analisar detalhadamente o ciclo de vida do produto e em qual estágio este encontra-se atualmente, pois este pode tanto ser um ponto positivo como negativo e crucial para o sucesso ou fracasso de uma empresa.

#### 2.2.1.8. DEMANDA

Sardinha (1995:40) coloca que são:

“As necessidades que movem a demanda, expressas nas próprias dimensões do produto, que induzem os ofertantes a se organizarem sob certas condições estruturais.”

Ele ainda complementa este pensamento dizendo que o perfil apresentado pela demanda de um determinado nicho de mercado determina a estruturação e como irão se comportar os produtores de determinado produto e vice-versa. Na primeira situação ocorre principalmente em concorrência perfeita e oligopólio, pois pode-se observar que neste tipo de mercado a existência de um número maior de empresas ofertante com competições acirradas entre produtos e preços ofertados, onde a característica principal do consumidor é a atração pelos preços mais baixos independente da qualidade dos produtos ofertados. Vimos então que, a demanda de determinado produto determina como este produto será apresentado ao mercado consumidor, caso este encontra-se fora dos padrões preestabelecidos, a empresa corre sério risco da perda de sua fatia no mercado em que se encontra.

De outro lado, observa-se que o mercado consumidor deve-se adaptar às condições impostas pelos ofertantes dos produtos. Este tipo é encontrado principalmente nos mercados monopolistas, onde apenas um produtor ou ofertante encontra-se no mercado oferecendo

produtos e preços apenas praticados por ele, cabendo ao consumidor adaptar-se a ele ou não consumi-lo mais.

Sardinha (1995:41) conclui dizendo que para que uma decisão de formação do preço de venda influencie na demanda de um determinado produto ele deve analisar principalmente:

- “O tipo e o grau das necessidades dos consumidores.
- A efetiva capacidade de gastos dos consumidores, em relação aos seus rendimentos.
- O benefício agregado ao uso do produto da firma, do ponto de vista do consumidor.
- A relação benefício/custo percebida pelos consumidores acerca dos produtos da firma e de seus concorrentes da mesma faixa de preço;
- Os modismos e tendências comportamentais em voga na sociedade.”

### **2.2.2. MÉTODOS DE FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA**

Para que se possa realizar bem o processo de análise, avaliação e fixação do preço de venda dos produtos, o administrador pode seguir basicamente duas correntes de pensamento, definidas por Assaf Neto (1988:11) como sendo:

"A primeira delas, talvez bem menos numerosa, defende a praticabilidade da idéia de que os critérios próprios da empresa constituem-se no aspecto mais relevante na formação dos preços; e a segunda corrente, no entanto enfoca a insignificância do critério inicial, concentrando suas conclusões sobre o tema nos aspectos da procura e da oferta de mercado onde o produto é demandado".

Pode-se verificar que na definição exposta acima existem duas análises opostas e distintas sobre a formação do preço de venda. A primeira refere-se à formação do preço de venda voltada basicamente para uma análise interna da empresa, baseada nos custos e na

operacionalização, formando-se o preço de venda independentemente da situação imposta pela concorrência e pelo mercado consumidor. A segunda preocupa-se basicamente com as oscilações provocadas pela procura e oferta encontradas no mercado consumidor, respaldadas pela briga imposta pela concorrência, sendo atualmente bastante acirrada, acompanhada pela demanda proveniente do mercado consumidor.

Observa-se ainda que, nessas duas posições, o enfoque principal a ser manipulado diz respeito à determinação do preço de venda em um mercado de livre concorrência, inserido em um contexto de alta concorrência e competitividade, considerando-se as características atuais da economia nacional, pois, em economia sujeita a inflação próxima a zero, a venda a preço superior aos custos de aquisição e/ou fabricação pode determinar ilusão monetária de lucro. Por isso, na formação do preço de venda, deve-se ter como base os custos, as estratégias desempenhadas pela concorrência e as exigências impostas pelo mercado.

No entanto, na prática, o que pode-se observar é que a segunda definição de Assaf Neto (1988) é a mais comum e a mais utilizada pelos pequenos empresários, tendo em vista que estes, para formar seu preço de venda, normalmente, realizam pesquisas de mercado junto a seus principais concorrentes, fixando o preço de seus produtos no mesmo patamar ou muitas vezes, abaixo, conhecida como estratégia de penetração de mercado, onde a empresa deseja estimular a venda de seus produtos, visando principalmente ganhar uma boa fatia do mercado dominado por empresas concorrentes e já estabilizadas, porém, sem atentar para um detalhe muito importante, o qual diz respeito aos seus custos operacionais, que diferem de empresa para empresa.

Em função destes aspectos já mencionados, é que pode-se relatar os diversos métodos que podem ser utilizados para a formação do preço de venda. Segundo Santos (1991:123 - 125), deve-se adotar um dos seguintes métodos, para realizar-se uma boa e correta formação do preço de venda:

- “Método baseado no custo das mercadorias;
- Método baseado na decisão dos concorrentes; e
- Método misto.”

### 2.2.2.1. MÉTODO BASEADO NO CUSTO DAS MERCADORIAS

O método baseado no custo das mercadorias vendidas é o método mais tradicional entre os gestores de preços que, segundo Cogan (1999) existe quatro fases em que as respectivas técnicas marcaram suas épocas criando verdadeiros paradigmas. O primeiro paradigma segundo Cogan (1999:20) é:

“A era da revolução industrial que dominou as primeiras décadas do século XX até os anos quarenta caracterizou-se pelos custos baseados em padrões voltados para a engenharia”.

O segundo paradigma segundo Cogan (1999:23) é:

“A era do custeio direto e da análise custo-volume-lucro: Caracteriza uma Segunda fase que se estendeu dos anos quarenta até os anos oitenta. Introduziu entre custos fixos e variáveis levando à análise do custo- volume-lucro e ao custeio direto, em contraposição ao custeio por absorção.”

O terceiro paradigma apresentado por Cogan (1999:43), com início no final dos anos 80 e prosseguindo nos anos 90 é:

“Custeio baseado-em-atividades é o método que reconhece o relacionamento causal dos direcionadores de custos para custear as atividades através da mensuração do custo e do desempenho do processo relativo às atividades e aos objetos dos custos. Os custos são atribuídos às atividades baseadas no uso dos recursos, depois atribuídos aos objetivos dos custos, tais como produtos ou serviços, baseados no uso das atividades”.

O quarto e último paradigma apresentado por Cogan (1999:95), surgido após os anos 90 é:

“A era dos custos (permitidos ou metas) voltados para o mercado em oposição aos custos voltados para a engenharia onde nesse novo paradigma não se cogita da determinação do custo unitário total como condicionante para a fixação do preço de venda. Ao contrário usa-se o preço de venda para determinar o custo que o mercado irá admitir”.

Observa-se que o primeiro paradigma relatado por Cogan (1999) enfatiza a dificuldade que enfrentavam os administradores da época na determinação dos custos indiretos e que custos deveriam ser agregados a que produtos para que a empresa soubesse com exatidão qual seria o seu lucro final, que era realizado em através do custeio por absorção. Cogan (1999) exemplifica esta situação inicialmente utilizando o critério de apropriação por horas e por valor de mão-de-obra direta, para que se possa fazer o rateio destes custos indiretos que posteriormente somando-se aos custos diretos fornecidos obter-se-ia os custos totais unitários e, em seguida subtraindo-se do preço unitário de venda de cada produto chegar-se-ia ao lucro de cada produto.

O segundo paradigma enfatizou-se a importância dos custos fixos e variáveis nas organizações, bem como a alteração do enfoque anteriormente visto do custeio por absorção que, baseava-se única e exclusivamente no rateio do volume de vendas, o qual que tornavam os resultados bastante imprecisos e passando neste momento a focar realmente os custos operacionais da empresa voltadas ao custo-volume-lucro, estando o valor final alcançado mais próximo da realidade.

Observa-se no entanto que, nesta nova abordagem surge um novo fator determinante na formação do preço de venda, denominado margem de contribuição, sendo esta, o quanto cada produto contribui para o pagamento dos custos fixos da empresa ou segundo Cogan (1999:25) como:

“diferença entre o preço de venda e os custos variáveis”.

O terceiro paradigma relatado por Cogan (1999) destaca o custeio por atividades, onde esta diferencia-se do custeio tradicional, sendo que este tem seu foco voltado aos produtos como geradores de custo e no custeio por atividades este foco relaciona-se a recursos e atividades destinadas a confecção dos produtos como geradores de custos.

Porém, a existência de um quarto paradigma na década de 90, onde observa-se que nos dias atuais além da importância dos custos da empresa para a formação do preço de venda, os gestores de preços também voltaram suas atenções para as tendências do mercado em que a empresa está situada, atentando para os detalhes das oscilações do mercado proveniente das ações governamentais com aumentos e baixas das taxas de juros e ainda as políticas e estratégias adotadas pelos concorrentes, bem como enfatizam e adotam a análise das necessidades e exigências existentes no mercado consumidor.

No entanto, retornando à análise do método baseado no custo das mercadorias, Santos (1991:123) diz que:

"Este método é o mais comum na prática dos negócios. Se a base for o custo total, a margem adicionada deve ser suficiente para cobrir os lucros desejados pela empresa. Se a base for os custos e despesas variáveis, a margem adicionada deve cobrir, além dos lucros, os custos fixos."

Sardinha (1995:70), confirma a citação anterior e ainda complementa dizendo que:

"A maneira mais popular para determinar preço de um produto baseia-se no princípio do Mark-Up – O preço é determinado adicionando-se uma margem de lucro ao custo do produto. Esta margem de lucro deverá cobrir todas as outras despesas ainda não incluídas nos custos do produto, além de permitir um retorno razoável aos investidores".

Cogan (1999:133) define o mark-up como sendo:

"Um índice aplicado sobre o custo de um bem ou serviço para a formação do preço de venda".

Demori (1998:105) relata ainda que o princípio do mark-up citado acima tem por finalidade principal cobrir os seguintes elementos:

- "Impostos sobre vendas;

- Taxas variáveis sobre vendas;
- Despesas administrativas fixas;
- Despesas de vendas fixas;
- Custos indiretos de produção fixos; e
- Lucro”.

Observa-se que os autores das citações anteriores ressaltam que o mark-up, adicionado ao custo do produto, deverá cobrir os lucros almejados pela empresa, sendo considerado somente os custos ocorridos na linha de produção e/ou comercialização do produto destinados ao mercado, não sendo consideradas nesta análise todas as despesas ocasionadas em função da distribuição, divulgação, comercialização e operacionalização necessária ao pleno funcionamento da empresa, ou seja, não está considerado na previsão do preço de venda deste produto o custo operacional fixo da empresa. Num segundo momento, os autores relatam que para que a consecução deste processo seja bem sucedido, tomando como base os custos e despesas variáveis da empresa, referentes a distribuição e comercialização deste produto, a margem adicionada deve cobrir, além dos lucros, seus custos fixos, ou seja, se, além dos custos ocasionados pela produção e comercialização do produto, for considerada todas as despesas variáveis em função da distribuição, divulgação e comercialização, a margem adicionada deverá cobrir além do lucro almejado pela empresa, também os custos operacionais destinados ao pleno funcionamento, independentemente do volume de vendas alcançado pela empresa.

Kotler e Armstrong (1998:243), exemplificam este método baseado no mark-up, dizendo que:

“As empresas construtoras, submetem propostas de serviços estimando o custo total do projeto e adicionando uma margem-padrão para assegurar-lhes o lucro. Advogados, contadores e outros profissionais dão seus preços acrescentando uma margem-padrão aos seus custos.”

Porém, o que pode-se observar é que, a gestão de custos para várias empresas tornou-se fundamental para a manutenção de suas atividades e o sucesso dos negócios, enquanto em outras, destacam-se outros aspectos relatados por Bornia (1995:08), dizendo que:

“O efetivo controle das atividades produtivas é condição indispensável para que qualquer empresa possa competir em igualdade de condições com seus concorrentes, hoje em dia. Sem este controle, ou seja sem a capacidade de avaliar o desempenho de suas atividades e de investir rapidamente para a correção e melhoria dos processos, a empresa estará em desvantagem frente a competição mais eficiente”.

Em função da citação acima, observa-se que cada vez mais as informações de custos dentro de uma empresa assumem grande importância, pois desta forma exigem que as estratégias de preços adotadas pela empresa estejam vinculadas às diferentes perspectivas e possibilidades de custos, ou seja, de acordo com o posicionamento estratégico da empresa diante do mercado, os custos assumem papéis distintos e permitem diferentes formas de atuação por parte dos administradores responsáveis pela formação do preço de venda.

Observa-se ainda que a segunda hipótese citada por Santos (1991), é a mais correta e o ideal para ser aplicada para a formação do preço de venda das empresas, independente de seu porte físico ou financeiro, pois, os custos operacionais, bem como o custo de produção e distribuição ocorridos na empresa, são desembolsos que obrigatoriamente ocorrerão, independentemente se ocorrerem receitas ou não. Em virtude disto, sabe-se que é essencial considerar tais itens para que se possa realizar uma formação de preço de venda em conformidade com a realidade da empresa e do mercado, e que futuramente não venha a causar prejuízos ou desencaixes financeiros que possa vir a prejudicar a empresa.

Segundo Sardinha (1995), a popularidade em definir o preço do produto desta forma baseia-se, entre outras qualidades, na sua:

- Simplicidade administrativa; e
- Justiça social.

A simplicidade administrativa apoia-se na relação de fácil compreensão existente entre o preço e os custos, ou seja, para melhor entendimento, é o simples fato de que o preço estipulado para a venda de determinado produto deve ser suficiente para cobrir todas as despesas existentes na empresa, bem como obter retorno ou uma margem de lucratividade sobre este negócio, pois caso contrário a empresa pode-se tornar inviável financeiramente. Já a justiça social é um sentimento ocorrido no mercado tanto para o consumidor quanto para o



vendedor, pois sendo o custo considerado no preço de venda, quando o mercado está aquecido não existe a exploração do vendedor sobre o consumidor para obter o retorno anteriormente perdido e vice-versa, quando a demanda está retraída o vendedor obtém um preço justo por seu produto, não sofrendo a empresa desta forma o prejuízo e desencaixa financeiro.

A característica principal deste método, segundo Sebrae (1997), é que ele considera somente o custo da sua empresa para a formação do preço de venda do produto, não levando em consideração as ações desenvolvidas pelos concorrentes, bem como a demanda de mercado em que a empresa encontra-se localizada. Este procedimento é mencionado como sendo uma autonomia absoluta do responsável pela função de formar o preço de venda dos produtos. Seguindo este raciocínio, Morris e Morris (1994:41) classificam os custos como sendo um fator interno e sob total responsabilidade e controle das empresas, pois este é um fator que apenas a própria empresa tem conhecimento e poder para alterá-lo.

No entanto, esta autonomia absoluta é mais visível na área industrial, onde a maioria dos processos produtivos geram perdas como consequência inevitável de uma combinação mais econômica dos fatores de produção, visando, juntamente com a produção, o aperfeiçoamento em busca da qualidade ideal para os produtos produzidos. A existência de tais desperdícios é considerada uma consequência inevitável da combinação mais econômica dos fatores de produção, pois são características próprias do processo produtivo, não possuindo valor de revenda. Porém, segundo Kopittke (1995:44):

“É tecnicamente possível eliminar tais desperdícios, tornando o produto produzido o mais perfeito possível e com custos eficientes, mas, em certos casos não é possível fazê-lo, pois este processo poderá gerar custos que por ventura poderão ser maiores e mais onerosos do que os próprios desperdícios”.

Nota-se nas pequenas empresas, principalmente no comércio varejista e atacadista, que este método, juntamente com o método baseado nas decisões das empresas concorrentes, são os mais comuns na prática dos negócios para a formação do preço de venda das empresas. Segundo Santos (1991:123):

"este método pode levar a administração a tomar decisões errôneas que muitas vezes não condizem com a realidade da empresa em questão".

E para que isto não ocorra, é de extrema importância que o administrador conheça a fundo todos os aspectos inerentes ao preço dos produtos. Um destes aspectos que julga-se importante é que o administrador conheça além do custo operacional global de sua empresa, pois este custo é importante por vários motivos, dentre eles o de conhecer o valor exato dos estoques existentes na empresa, sendo este um dos itens existentes na demonstração financeira. Depois o custo de cada mercadoria vendida é transferida da conta estoque para a conta de custo das mercadorias vendidas, conta esta que deduz seu valor da conta receita para determinar o lucro.

Sardinha (1995:76) complementa este raciocínio dizendo que o conhecimento do custo unitário é vital à certas decisões especiais, como:

“eliminar ou acrescentar linha de produto; produzir ou comprar componentes para produção; expandir ou reduzir operações; aceitar pedidos especiais a preços diferentes do tabelado; determinar preço em uma concorrência e servir como sinalizador de problemas a serem discutidos em programa de controle de qualidade total”.

Os dois métodos utilizados na determinação do custo unitário são: abordagem por absorção e abordagem por contribuição. A primeira é encontrada nos demonstrativos financeiros, onde todos os custos variáveis mais os custos fixos de produção são alocados ao preço do produto a ser comercializado. Sardinha (1995:76), prossegue o conceito afirmando que:

“Os custos indiretos fixos, como por exemplo depreciação, são essenciais ao processo produtivo, assim como são os custos variáveis, tais como a matéria-prima; portanto, não podem ser ignorados no custeio unitário do produto”.

Cogan (1999:130) confirma a citação acima dizendo que:

“quando os custos das matérias-primas são elevadas em relação aos custos de transformação (constituído pelos custos da mão-de-obra e pelos custos indiretos de fabricação), onde se observa que a margem aplicada nos custos totais de produção e venda estará muito influenciada pelo valor da matéria-prima”.

O próprio Sardinha (1995:77) complementa o raciocínio dizendo que:

“Os custos de vendas e administrativos, para qualquer tipo de empresa, são alocados ao demonstrativo de resultados sob o título de despesas operacionais. Esses custos são definidos como despesas do período, pois não estão diretamente relacionados com o produto ou serviço oferecido, mas com a unidade de tempo”.

Em outras palavras, todo o custo operacional fixo da empresa que não esteja diretamente ligado à produção do produto em questão, é considerado despesa operacional. Estas são despesas que a empresa incorre a cada período sendo as mesmas confrontadas com as receitas para fins de apurar o lucro do período. Portanto, após todas estas definições o que pode-se concluir com relação a formação do preço de venda baseado na absorção é que neste método todos os custos serão cobertos pelo preço, fazendo com que a empresa não sofra possíveis prejuízos com o preço estabelecido e que ainda contribuirá com uma margem de lucro para a empresa. Porém, na prática este argumento é ilusório, pois a empresa pode sofrer prejuízo mesmo com a cobertura de todos os seus custos em virtude desta não obter um volume de vendas mínimo necessário para a cobertura destes custos no âmbito global o qual é denominado de ponto de equilíbrio da receita.

No entanto, apesar de todos os benefícios e vantagens visualizados na aplicação deste método, há ainda quem argumente contra a utilização dele. Segundo Sardinha (1995:78) uma série de argumentos contra o método é apresentada na literatura, tais como:

- “O método não considera a demanda pelo produto; é possível que não existam consumidores dispostos a pagar o preço computado pela firma;
- O método não considera a competição. Se seu emprego for irracional e rígido, a empresa pode perder oportunidades de negócios. Se a empresa não aceita a proposta, que gerará um aumento em seus lucros, pode ficar vulnerável perante os concorrentes;
- Quaisquer métodos empregados para alocar os custos indiretos de fabricação são arbitrários e podem ser irrealistas; é difícil mostrar as relações de causa-e-efeito entre os custos alocados e a maioria dos produtos”.

Um dos principais problemas visualizado por especialistas da área é que a alocação ou interpretação errônea dos custos a serem cobertos pelos preços podem ocasionar uma formação destes preços que não irá refletir a realidade da empresa e do mercado onde esta encontra-se, podendo acarretar sérios e graves problemas à organização.

Outra abordagem muito utilizada neste método para a formação do preço de venda é a abordagem por contribuição, onde este permite que a empresa, em circunstâncias em que exija uma maior flexibilidade de negociação junto ao mercado consumidor, seja visualizada de maneira adequada e correta pelo administrador ou pelo responsável pela formação do preço de venda da empresa.

Nesta linha de raciocínio, Sardinha (1995:79) afirma que:

“Em períodos de alta demanda, a decisão quanto à produção e à comercialização deverá recair sobre os produtos que trazem uma margem maior de contribuição; para os períodos de baixa demanda, a informação por contribuição permite que se saiba o limite máximo a que a firma pode reduzir o preço do produto a fim de conseguir qualquer contribuição para o negócio”.

Pois Morris e Morris (1994:46) acredita que:

“O preço representa um dos atributos que os clientes avaliam quando compram. Muitas vezes ele é um atributo altamente visível e freqüentemente define a capacidade que o cliente tem de pagar por determinado produto ou serviço”.

Em função disto é que Sardinha (1995:80), continua relatando que:

“Na opinião de alguns contadores, as informações oriundas da abordagem por contribuição são superiores e deveriam ser utilizadas nos relatórios contábeis, em vez da abordagem por absorção”.

Porém, apesar das opiniões desfavoráveis existem vários estudiosos e especialistas da área que são condizentes com a afirmação de que a abordagem por contribuição é melhor para a empresa e reflete mais a realidade do mercado onde esta encontra-se. Entre tais argumentos favoráveis à abordagem por contribuição encontram-se as relatadas por Sardinha (1995:80), dizendo que:

“Os custos indiretos fixos estão relacionados com a capacidade de produção instalada e projetada e não com o número de unidades efetivamente produzido em um respectivo período. Em outras palavras, os custos para criar a disponibilidade, isto é, os equipamentos, o seguro, os salários dos gerentes e supervisores etc., representam custos relacionados a estar pronto para produzir e, como consequência, seriam incorridos independentemente de a produção real ser o volume A ou B”.

tem-se aí o impasse existente em toda e qualquer empresa, ratear ou não ratear os custos fixos. Segundo Prieto (1992:46) existem vários critérios de rateio destes custos sobre os produtos, sendo estes:

- a. Pelo valor do faturamento;
- b. Pela quantidade vendida de cada item;

- c. Proporcional ao custo unitário;
- d. Proporcional ao volume em metros cúbicos;
- e. Proporcional as famílias (plásticos, metais, etc.);
- f. Proporcional ao lucro bruto;
- g. Proporcional ao valor do C.M.V. de cada produto;
- h. Não ratear.

A empresa deve a partir de tais formas de rateio definir qual a melhor e a que mais se adapta a sua operacionalização visando obter a informação mais precisa possível de qual deverá ser o seu lucro líquido por produto o qual julga-se muito difícil encontrar, pois o rateio dos custos fixos nem sempre é preciso e exato.

O mesmo Sardinha (1995:80), afirma que:

“Os custos dos ativos fixos, como as depreciações de prédios e equipamentos, são funções do tempo. Em outras palavras, estão relacionados com a passagem do tempo e não com a produção de uma unidade e, portanto, deveriam ser tratados como custo do período. Independentemente da produção realizada, os custos fixos seriam alocados à despesa do período. Os custos variáveis seriam atrelados aos produtos e seriam os únicos custos considerados para efeito de registro como estoque”.

O próprio Sardinha (1995:81), conclui o seu raciocínio dizendo que:

“Os lucros aumentam ou diminuem em função das vendas e a abordagem por contribuição apresenta claramente essa variação, já que existe uma proporcionalidade constante entre o valor das vendas e dos custos variáveis. As informações explícitas da relação entre as vendas e os custos variáveis facilitam a utilização da análise do ponto de equilíbrio”.

Confirmando a citação de Sardinha (1995), Prieto (1992:51) afirma que:

“as despesas variáveis estão em função dos produtos e, consequentemente, em função do faturamento total da empresa”.

Sardinha (1995:81) alerta que para a sua utilização, há restrições e perigos como:

- “Para sobreviver a longo prazo, a empresa deve conseguir uma receita que cubra os custos variáveis e os custos fixos, e um lucro que satisfaça os investidores. Portanto, esse método não deve ser aplicado sem verificar essas restrições;
- O emprego de custos variáveis para a decisão do preço de pedidos marginais pode trazer problemas com consumidores tradicionais e/ou com esse mesmo cliente no futuro. Os consumidores tradicionais podem sentir-se ludibriados por estarem pagando mais caro pelo mesmo produto. Por outro lado, o cliente que adquiriu o produto mais barato poderá querer o mesmo tratamento no futuro. Como consequência, a firma poderá não cobrir seus custos fixos e/ou obter o lucro requerido pelos investidores;
- Há sempre o risco de, ao empregar preço menor para pedidos marginais, provocar retaliação de competidores, resultado em uma margem de lucro baixa por produto. Pior, os consumidores podem acostumar-se com o preço baixo do produto e não adquiri-lo, no futuro, a preço superior, afetando o retorno pelos investimentos;
- Nem sempre é fácil associar custos incrementais a produtos relacionados aos pedidos especiais. Nem sempre os custos variáveis são os custos marginais ou incrementais; podem existir, também, custos fixos, assim como em algumas situações pode ser difícil atribuir custos variáveis ao produto;
- Pode haver restrições legais por praticar preços diferentes em relação ao mesmo produto”.

Apesar de todas as restrições e perigos citados acima, julga-se essencial conhecer-se e analisar-se antes de fixar o preço de venda do seu produto, na prática do dia-a-dia dentro da empresa os custos operacionais que envolvem e compõem a estrutura da organização e, é de extrema importância que se aloque adequadamente tais custos. Acredita-se que a abordagem por contribuição fornece informações mais detalhadas que a abordagem por absorção, pois os padrões de comportamento de custos variáveis e fixos que compõem o custo total da empresa são delineados explicitamente. O método de abordagem por contribuição é sensível às relações de custo-volume-lucro, sendo portanto, uma base mais fácil e melhor para o estabelecimento de fórmulas de fixação de preço para a empresa.

Observa-se que o processo de formação do preço de venda é um processo muito amplo e complexo, não envolvendo somente aspectos internos da empresa, mas também os aspectos externos a esta, como por exemplo ações desenvolvidas pela concorrência, bem como as oscilações ocorridas no mercado consumidor. Acredita-se que o conhecimento dos aspectos internos da empresa é extremamente importante. Porém, conhecer seus concorrentes e as variações provocadas pelo mercado em que a empresa está situada forma um conjunto de ferramentas destinadas à formação do preço de venda e conseqüentemente para as tomadas de decisões gerenciais que tornarão a empresa mais sólida e competitiva no mercado.

Este método apresenta algumas importantes subdivisões, a saber: Custo pleno, custo de transformação, custo marginal, retorno sobre o capital investido, custo padrão, custo estimado e custeio baseado em atividades.

#### **a. Custo Pleno**

Neste método, a base de referência equivale ao custo total de produção, que são acrescidos de despesas de vendas, de administração e de uma margem de lucro desejada pela empresa. Este método é apurado conforme o princípio de custeamento integral, ou seja, além dos custos necessários à produção do produto, são agregados ao seu preço de venda os custos fixos da empresa em questão através de rateios. Cogan (1999:129) diz que:

“Esse método se baseia na aplicação de todos os custos do produto acrescido da margem de lucro”.



Este método apresenta algumas vantagens e algumas desvantagens, que segundo Santos (1991: 128), deve-se considerar:

**Vantagens:**

- Assegura a recuperação total dos custos da empresa, pois todos os custos são totalmente considerados para a formação do preço de venda, não havendo possibilidade alguma da empresa sofrer prejuízo futuro que possa vir a comprometer seu desempenho operacional;
- Obtenção de uma margem de lucros planejada, tendo em vista a cobertura total dos custos ocasionados pela precisa formação do preço de venda, não deixando margem para que a empresa sofra prejuízos que possam vir a comprometer seu desempenho operacional, estando a margem de lucro anteriormente planejada, totalmente garantida;
- Introduce no mercado um grau de estabilidade nos preços, ocorrendo justamente em função do que já foi mencionado anteriormente, a respeito da cobertura total dos custos, ou seja, os preços dos produtos oscilam pouco, ocorrendo um grau de ajuste muito baixo, permanecendo mais estável e competitivo no mercado em que a empresa atua.

**Desvantagens:**

- Não considera a elasticidade da procura, ou seja, é pouco flexível e, não acompanha as oscilações proporcionadas pelo mercado consumidor, o que é de extrema importância para que a empresa se torne competitiva, pois a empresa que analisa e trabalha visando somente seus custos dificilmente pode ser realista para a maioria dos negócios, pois ficaria em desvantagem em relação as oscilações do mercado, sendo que a principal medida a ser adotada pela empresa seria ajustar-se às condições impostas, visando aumentar a qualidade dos produtos e serviços ofertados e acirrar a briga por uma fatia maior no mercado em que atua;
- Não leva em conta os preços dos concorrentes, ou seja, o responsável por esta área realiza suas tarefas e funções tomando como base de dados apenas informações internas da empresa, não importando-se com o que está ao seu redor, onde ele presume que tudo que seja realizado por ele seja correto, ideal e benéfico para sua empresa, mas, no entanto, na prática estas análises devem levar em consideração ações e estratégias mercadológicas desenvolvidas por

seus concorrentes, pois, caso contrário acarretaria sérios problemas para a estrutura da empresa, pondo em risco sua sobrevivência;

- Não faz distinção entre os custos fixos e os variáveis, ou seja, a formação do preço de venda baseado neste método tem por objetivo principal cobrir todos os custos relacionados diretamente à empresa, não fazendo distinção entre custos fixos, sendo estes necessários serem incorporados ao preço de venda, pois, a empresa realiza desembolsos de tais valores, que precisam ser cobertos pelo preço, independentemente de existir receita ou não. Ao contrário, os custos variáveis são desembolsos ocasionados somente em virtude da existência de receitas, ocasionada pela venda dos produtos. Esta não distinção entre os dois tipos de custos, tornaria o custo final da empresa a ser imbutido no preço final de venda, muito mais elevado do que o custo real e conseqüentemente o preço de venda seria maior do que o preço de mercado e, desta forma forçaria a empresa a rejeitar pedidos que não cubram, pelo, menos, os custos totais do produto, fazendo com que a empresa deixe de realizar vendas importantes, diminuindo sua receita, em virtude deste aspecto;

#### **b. Custo de Transformação**

Segundo Santos (1991:22):

“os custos de transformação representam os esforços despendidos pela empresa através dos fatores de custos constituídos pela mão-de-obra direta e pelos custos indiretos de fabricação para a transformação dos materiais diretos adquiridos de fornecedores em produtos”.

Ou seja, é todo o custo que agrega valor necessário para transformar matéria-prima em produto acabado destinado a comercialização. Observa-se ainda que, a formação do preço de venda com base neste método geralmente é aplicada pelas indústrias onde a natureza dos produtos e os custos destes mesmos produtos variam em medida considerável, ou seja, existem muita disparidade entre a matéria-prima utilizada para a produção, bem como os custos destinados a este produto. As empresas que utilizam o custo de transformação para a formação do preço de venda não admitem que os materiais componentes do produto, ou seja, a matéria-prima, devam ganhar algum lucro, pois a matéria-prima é considerada a mesma para

a produção de todos os produtos, variando apenas o custo de transformação de cada produto, variando desta forma, a margem de lucro e o preço de venda impostos ao mercado. O custo de transformação engloba a mão-de-obra utilizada diretamente para a produção do produto, mais os custos indiretos para a produção destes mesmos produtos. De acordo com o custo pleno, este método também afirma que a margem de lucro de dois produtos serão iguais se o custo de tais produtos forem iguais.

### c. Custo Marginal

Segundo Santos (1991:38):

“neste método só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os custos fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado”

Ou seja, a formação do preço de venda baseado neste método, toma como base um custo utilizado principalmente para a recuperação dos desembolsos necessários à produção do produto, sendo que se ocorresse um valor abaixo deste patamar de produção seria verificada uma perda de dinheiro para a empresa. O custeio marginal, ao contrário do custeio pleno, não tem como objetivo principal a cobertura total dos custos, mas sim, qualquer contribuição que a comercialização do produto possa trazer aos custos fixos, independentemente de gerar lucro ou não, pois, segundo Santos (1991:132), "por menor que seja, é melhor do que nada", ou seja, a empresa pode ter prejuízo na comercialização de determinado produto, porém, a venda deste produto será de fundamental importância para que a empresa possa cobrir seus custos operacionais. A formação do preço de venda realizado pelo custeio marginal é mais flexível, tendo em vista que o responsável por esta função tem maior liberdade de ação, pois este tem como objetivo principal realizar corretamente uma combinação entre o preço a ser alocado ao produto e o volume ideal a ser vendido deste produto para que a empresa possa obter a maximização do lucro, atentando para o detalhe que o preço estabelecido deve ser, pelo menos, maior que os custos marginais, ou seja, maior do que o desembolso ocorrido para a produção do produto, pois, caso contrário haveria prejuízo quando de sua comercialização. Estes custos marginais são custos acrescidos, que podem ser diretamente relacionados com o que é produzido e vendido, ou seja, é o custo ocorrido em função da produção de um

determinado produto. Em função da utilização deste método, cada produto absorve somente os custos e despesas variáveis para produzir e vender cada produto, sendo que a diferença entre o preço líquido de venda e o custo unitário variável é chamado de margem de contribuição e deve contribuir tanto para a absorção dos custos fixos como para a obtenção do lucro desejado pela empresa. O custeamento marginal é um excelente instrumento de planejamento do lucro, bem como para controle interno, pois a partir deste, o administrador tem plenas condições de analisar o ponto de equilíbrio da receita necessária para a empresa, a taxa de lucro sobre o investimento, a contribuição marginal de um segmento no total de vendas e o lucro total, proveniente de todas as operações, baseado em determinado volume de vendas. Se este método for corretamente aplicado, pode constituir-se em um poderoso instrumento de decisão gerencial, desde que utilizado com coerência para determinados ramos de atividades, porém, caso seja introduzido em uma empresa em que o ativo permanente seja elevado, como por exemplo as empresas ferroviárias, aeroviárias, hidroviárias, rodoviárias e metroviárias poderão não ser tão útil em termos de análise se não houver uma preocupação em relação a absorção dos custos fixos.

#### **d. Retorno Sobre o Capital Investido**

Segundo Cogan (1999:132):

“Nesse método a empresa está preocupada que sua margem de lucratividade garanta um retorno sobre o capital investido”.

Ou seja, a formação do preço de venda baseado neste método, propicia à empresa, meios de formar o preço de venda de seus produtos levando-se em consideração uma taxa predeterminada de lucro sobre o capital investido no negócio, tendo em vista que este capital a ser investido, ocorrerá com recursos próprios da empresa, provenientes de capital de giro imediato, através do caixa da empresa, de receitas futuras de curto, médio e longo prazo, das contas que a empresa tem direito a receber e através de receitas oriundas de vendas do imobilizados pertencentes a empresa. Os investimentos realizados em uma empresa são destinados ao ativo, definido por Sardinha (1995:121), como sendo:

“uma medida que reflete o investimento na operação da empresa e pode ser dividida em dois grandes grupos: Ativo Permanente e Ativo Circulante.”

Pode-se incluir no ativo permanente, os investimentos realizados no parque fabril, tais como prédios, máquinas, equipamentos, terrenos e veículos da própria empresa entre outros definidos por Sardinha (1995) como investimentos que representam a capacidade produtiva da empresa. O ativo permanente tem efeito de longo prazo, pois é utilizado constantemente pela empresa em vários períodos contábeis que tem a duração de 12 meses, sendo os custos deste investimento contabilmente relacionados como despesas de depreciação. Gitman (1984:284) afirma em sua obra que:

“Espera-se que uma empresa industrial possa ganhar mais com seus ativos permanentes do que com seus ativos circulantes. Os ativos permanentes representam os verdadeiros ativos rentáveis da empresa...em geral, os ativos circulantes da empresa, excetuando-se os títulos negociáveis, não são ativos rentáveis...se a empresa pudesse ganhar mais dinheiro comprando estoques do que produzindo-os ou investindo seu dinheiro em títulos negociáveis, não deveria estar no ramo industrial. Em outras palavras, caso uma empresa não possa obter mais nos investimentos em ativos permanentes do que no investimentos em ativos circulantes, deve-se vender todos os seus ativos permanentes e usar os proventos para adquirir ativos circulantes.”

Deve-se ressaltar que este conceito é válido, porém sabe-se que nenhuma empresa sobrevive em um mercado altamente competitivo como nos dias de hoje, somente com foco na valorização dos seus ativos permanentes. A empresa necessita também de capital de giro, visando sua operacionalização diária para atender seus compromissos de curto prazo, também conhecido como ativo circulante. Sardinha (1995:121) justifica ainda que o retorno sobre o investimento deverá ser superior aos outros métodos, em virtude de uma das seguintes razões:

“1. Preço mais baixo que o concorrente induz a uma demanda superior pelos consumidores. Demanda maior do que a esperada significa lucro acima do esperado.

2. O preço é igual ao da concorrência, porém a lucratividade por produto é superior. Em demandas iguais, conseqüentemente, o lucro será superior”.

Como pode-se observar este método também apresenta algumas vantagens e desvantagens, abordadas por Sardinha (1995:121) a seguir:

### **Vantagem**

- Método avançado de controle e análise, ou seja, este método de formação do preço de venda, levando em consideração o capital investido, o custo-padrão e a capacidade estimada de produção da empresa, permite à administração tomar decisões mais próximas da realidade e condizentes com a estrutura operacional da empresa, pois este método controla e analisa todos os pontos fundamentais e importantes ao pleno funcionamento e desenvolvimento da empresa, ou seja, realiza o controle e análise do capital utilizado para concretizar o investimento realizado, bem como controla e analisa com exatidão todos os custos pertencentes à empresa, seja ele pertencente ao produto, considerados custos variáveis, seja ele pertencente à estrutura operacional, considerados custos fixos, e ainda focaliza as condições produtivas futuras da empresa, objetivando as tomadas de decisões estratégicas.

### **Desvantagem:**

- Mudança no preço de venda, não altera o investimento realizado, pois, acredita-se que o valor do imobilizado realizado através de inventários, não é alterado semelhante ao caixa e as contas a receber, mas sim conforme a variação ocorrida no custo de produção dos produtos. Porém, segundo Santos (1991:134):

"pode-se evitar esta objeção apresentando-se o inventário como a proporção do custo da empresa, em vez de uma proporção do preço de venda".

Ou seja, deve-se declarar o inventário levando-se em consideração o seu custo e não o seu valor de mercado, pois, considerando-se que os custos fixos não alterem, torna-se evidente que a proporção dos aumentos das vendas em função do capital realmente investido, constituem-se em duas etapas já mencionadas anteriormente, a saber: Vendas para o ativo circulante e vendas para o ativo imobilizado;

#### **e. Custo Padrão**

Entende-se que o custo padrão é um custo de referência utilizado pelas empresas que julga-se o ideal para que estas sejam competitivas, eficientes e eficazes no mercado em que atuam e para posteriormente realizarem comparações com o custo real praticado, buscando cada vez mais o custo mais eficiente para os seus objetivos. Este é o objetivo principal do método de formação do preço de venda baseado no custo-padrão, pois, se este preço for realizado com base neste método, a tarefa do responsável pela área de custos da empresa, que prepara as informações a serem repassadas à administração para que esta possa, a partir destas tomarem as decisões gerenciais ideais e a do responsável que utiliza tais informações para a formação do preço de venda de seus produtos, tornam-se mais flexível e simples em termos de tomada de decisões, principalmente no que concerne à manutenção da margem de lucro desejada pela empresa, pois, com este método o executivo tem a capacidade de discernir, controlar, analisar e tomar decisões no que se refere à ações a serem impostas no mercado em relação à estratégia de preços de seus produtos, tendo em vista que, será conhecido todos os custos, independentemente destes serem variáveis ou fixos.

Este conhecimento é que torna a empresa apta e capaz de tomar decisões importantes e corretas em relação a ação efetuada por seus concorrentes e as oscilações observadas pelo mercado consumidor, pois, conhecendo todos os custos que englobam o preço de venda do produto é que o responsável por esta área pode efetuar alterações nestes preços, porém, o mais importante é que tais alterações sejam conscientes, podendo desta forma reduzir os custos que encontram-se mais onerosos e que influenciam mais diretamente para a alta dos preços, bem como uma possível redução na margem de lucro dos produtos, tornando-os mais fortes e competitivos mediante a concorrência.

O que observa-se nas micros e pequenas empresas é que o empresário não tem esta consciência e o conhecimento técnico suficiente para discernir tais custos, fazendo com que

estes, vendo que estão perdendo mercado para seus concorrentes, imediatamente reduzam o seu preço, porém, em contrapartida, continuam no mesmo patamar de custos, fazendo com que a empresa sofra prejuízo e desencaixes financeiros muito grandes, tornando-a frágil e indefesa mediante à concorrência acirrada. Santos (1991:135), relata ainda que:

"é essencial, uma vez formado o preço de vendas dos produtos, que o departamento comercial forneça informações atualizadas a todos os interessados para certificar-se de que o resultado permaneça nos limites fixados pelo padrão, caso contrário, qualquer desvio no sentido de custo ou de produto, entre o custo real e o custo-padrão, virá a luz para ação imediata através do cálculo das variações de custo-padrão resultante de relatórios de pré e pós-cálculos."

Ou seja, o departamento comercial é o responsável pela manutenção da estratégia de preços imposta pelo departamento administrativo, pois, qualquer variação no que se refere ao preço e a qualidade dos produtos, devem imediatamente ser reavaliado, analisado e reformulado os cálculos da formação do preço de venda para posteriormente serem lançados ao mercado. Seguindo este raciocínio é que Martins (1987:312), afirma que "este método é a melhor arma de controle de custos";

#### **f. Custo Estimado**

A formação do preço de venda baseado nos custos estimados é considerada uma exceção, ocorrendo em poucos casos, geralmente encontrados em empresas que trabalham com produção Just-In-Time, ou seja, toda a produção é feita sob encomenda, sendo fabricado com as especificações e necessidades dos clientes.

Acredita-se que este método usualmente é utilizado por empresas que fabricam itens volumosos e dispendiosos, como por exemplo, estruturas aeronáuticas, turbinas e caldeiras industriais, onde o preço de venda é estabelecido através de negociações intensas e rígidas, sendo que para a formalização de tal proposta para uma posterior cotação de preços é necessário que a empresa realize com antecedência uma estimativa de custos sobre o produto a ser produzido, tendo em vista que os custos unitários de cada item variam de acordo com as



unidades produzidas. Isto, geralmente, é feito através de uma listagem detalhada dos materiais a serem utilizados na produção, juntamente com os custos de mão-de-obra, bem como realizado uma estimativa dos custos que incidem indiretamente na produção.

Porém, é importante ressaltar a importância de se conhecer alguns custos ocorridos em produções anteriores iguais ou semelhante a atual, para que a empresa possa obter um ponto de referência, visando, desta forma, conseguir uma melhor precisão na estimativa do preço de venda, objetivando melhorar a rentabilidade da empresa;

#### **g. Custo Baseado em Atividades (ABC)**

Observa-se diversas definições envolvendo o custeio baseado em atividades, porém alguns autores como Martins (1996:93) define este método como sendo:

“Uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos”.

Prosseguindo o raciocínio, Silva (1999) diz que o custo baseado em atividades nada mais é do que:

“Uma metodologia que mensura o custo e o desempenho de atividades, recursos e objetos de custo”.

Cogan (1999:43) diz que o custeio baseado em atividades é:

“Um método que reconhece o relacionamento causal dos direcionadores de custos para custear as atividades através da mensuração do custo e do desempenho do processo relativos às atividades e aos objetivos dos custos”.

Segundo Martins (1996:304) ABC é, na realidade, uma ferramenta de gestão de custos, muito mais do que de custeio de produto, sendo que este possibilita a análise de custos sob duas visões:

- “a) a visão econômica de custeio, que é uma visão vertical, no sentido de que apropria os custos aos objetos de custeio através das atividades realizadas em cada departamento; e
- b) a visão de aperfeiçoamento de processos, que é uma visão horizontal, no sentido de que capta os custos dos processos através das atividades realizadas nos vários departamentos funcionais”.

Martins (1996:307) continua dizendo ainda que a gestão baseada em atividades apoia-se no planejamento, execução e mensuração do custo das atividades para obter vantagens competitivas, que são caracterizadas por decisões estratégicas como:

- “Alterações no processo de formação de preços;
- Redesenho de produtos;
- Eliminação ou redução de custos de atividades que não agregam valor;
- Eliminação de desperdícios;
- Elaboração de orçamentos com base em atividades, entre outros”.

Concluindo o raciocínio é que Silva (1999) diz que:

“a análise dos processos do negócio incorpora o conceito em que um negócio é uma série de processos interrelacionados e que esses processos são constituídos por atividades que convertem insumos em resultados. O custeio baseado em atividades expressa este conceito e, a esse respeito, desenvolve-o organizando todas as informações de custos por atividades”.

Entende-se que, para a utilização e implantação de cada método anteriormente relatado, é necessário que a empresa conheça as condições de mercado, bem como as exigências preestabelecidas pelas entidades governamentais, os custos gerados pela

operacionalização da empresa e o capital investido no negócio, para que posteriormente esta possa adotar o método ideal a ser utilizado pela administração interna, objetivando proporcionar maior competitividade e suporte à tomada de decisões gerenciais, visando:

- A maximização dos lucros;
- Manter e/ou aumentar a qualidade dos produtos;
- Atender aos anseios de mercado àquele preço determinado; e
- Melhor aproveitar os níveis de produção da fábrica.

#### 2.2.2.2. MÉTODO BASEADO NAS DECISÕES DAS EMPRESAS CONCORRENTES

Observa-se que é de extrema importância que após formado o preço de venda da empresa, primeiramente deve-se tomar como base o custo pertencente a mesma, e que também seja realizado uma análise comparativa de seus preços em relação aos preços de seus concorrentes para que, desta forma, o responsável por esta área tenha como base um patamar que julga-se ideal para a prática de juros junto ao mercado em que a empresa encontra-se situada, procurando adaptar-se às condições impostas pelo mesmo, objetivando o aumento da produtividade, da qualidade e da competitividade da empresa. Diante disto, Santos (1991:124) e Demori (1998:105), relatam a existência de quatro itens que caracterizam este método:

- " - Preço corrente;
- Imitação de preços;
- Preços agressivos;
- Preços promocionais."

##### a. Preço Corrente

Utiliza-se este método em casos onde os produtos comercializados são vendidos a um mesmo preço por todos os concorrentes que disputam o predomínio do mercado, sendo que o responsável pela determinação do preço de venda da empresa não tem poderes para alterá-lo ou combatê-lo, pois esta homogeneidade decorrente do preço é característica principal do mercado onde encontra-se estabelecido o cartel de empresas provenientes do mesmo ramo de atividade;

## **b. Imitação de Preços**

Utiliza-se este método em casos onde a fixação do preço dos produtos comercializados é realizado selecionando-se uma empresa concorrente já estabelecida e estabilizada no mercado e fixando o mesmo preço, visando entrar na briga por uma fatia de mercado. Observa-se que este método geralmente é o mais utilizado pelas pequenas empresas ingressantes do mercado. Este método é utilizado principalmente por pequenos empresários que não possuem conhecimentos técnicos suficientes para formarem com precisão o preço de venda de seus produtos. A fixação do preço de venda baseado neste método possui uma grande desvantagem que, dependendo de como é utilizado, pode ser crucial para a sobrevivência da empresa no mercado econômico em que está localizado, onde o responsável por esta formação não observa o custo operacional, o qual difere de empresa para empresa, dependendo da estrutura organizacional e operacional com que a empresa se predispõe a atuar.

Sendo que o preço estabelecido com base nos preços da concorrência atuante no mercado pode levar a empresa a sofrer prejuízos e desencaixes financeiros constantes em virtude de receitas que não condizem com a realidade da empresa, sendo prejudicial e podendo levar esta a ter uma vida útil de curta duração;

## **c. Preços Agressivos**

Este método ocorre quando uma ou mais empresas concorrentes estabelecem entre si a tendência de uma redução drástica dos preços de seus produtos, chegando em certos casos a níveis de preços economicamente injustificáveis pelo mercado, sendo às vezes até mesmo fixados valores abaixo do custo das mercadorias. Este procedimento tem como objetivo principal levar os concorrentes que possuem uma estrutura menos estáveis e competitivas no mercado às ruínas, visando conquistar e predominar a totalidade do mercado onde atua. Este procedimento é justificado pelas empresas como qualquer atividade que possa ser exercida a um baixo preço, terá uma margem de contribuição para a composição de seus custos, ou seja, é melhor ganhar alguma coisa do que não ganhar nada, pois, estes valores trarão uma importante contribuição para compor o custo fixo da empresa;

#### **d. Preços Promocionais**

A formação do preço de venda baseado neste método ocorre principalmente em certos casos onde a empresa oferece certos produtos a preços tentadores a seus consumidores, com o intuito principal de atrair o público-alvo para o local onde está sendo executada a venda, desta forma, intensificando o tráfego de clientes potenciais no interior da empresa, em função do estímulo das vendas de outros artigos que encontram-se no local, a preços normais. Esta estratégia é principalmente utilizada pelos supermercados, onde estes realizam promoções de preços de alguns produtos, colocando-os geralmente no fundo do estabelecimento, pois, à medida que os clientes procuram estes produtos em promoções, circulam pelo interior do supermercado, fazendo com que os mesmos sejam estimulados a realizarem outras compras de suas necessidades à preços normais.

Complementando este raciocínio, Morris e Morris (1994:41), afirmam ser a concorrência um fator externo que não pode ser controlada pela empresa, pois depende de circunstâncias irrelevantes à operacionalização da mesma. Sebrae (1997) afirma que é de fundamental importância que a empresa conheça bem seus concorrentes para que possa, desta forma, se sobressair na disputa mercadológica. Mas, para isto, é necessário saber:

- Quem são os concorrentes?
- Qual a qualidade de seus produtos e serviços?
- Quais são as suas estratégias de mercado?
- Onde estão localizados?
- Quais e quantas empresas atuam na região e qual a participação de cada uma no mercado?

A resposta a todas estas perguntas engloba uma série de fatores que julga-se fundamental para a empresa, como os procedimentos utilizados para propagandas, política de créditos, canais de distribuição, serviços, sistemas financeiros e informações similares sobre a concorrência, que ajudarão a empresa a se resguardar, defender e responder com estratégias semelhantes ou superiores a de seus concorrentes, visando a manutenção da competitividade da empresa.

#### **2.2.2.3. MÉTODO BASEADO NAS CARACTERÍSTICAS DO MERCADO**

A formação do preço de venda com base neste método tem como característica principal analisar, entender e explorar a situação encontrada no mercado em que a empresa

está enquadrada. Esta situação diversifica-se muito, principalmente em economias inconstantes, devido a grandes oscilações provocadas pelas variações da demanda. Diante disto, as empresas que trabalham baseado nas características do mercado para formarem seu preço de venda devem ter o máximo e profundo conhecimento do mercado onde atuam, pois, tais conhecimentos permitirão e auxiliarão o responsável por esta área nas possíveis tomadas de decisões gerenciais, objetivando agilizar e implementar as ações mercadológicas corretas e ideais para a empresa diante da batalha imposta pela concorrência. Segundo Santos (1991:125):

"Estas decisões ajudarão o administrador a decidir se venderá o seu produto a um preço mais alto, ou a um preço mais popular".

O administrador terá condições de analisar e avaliar o preço de venda de seus produtos e posteriormente estabelecê-lo, em função das classes sociais e econômicas que se deseja atingir, selecionando seu público-alvo, podendo o preço ser fixado, visando atingir classes sociais mais elevadas, disputando o mercado com empresas de médio e grande porte, ou em contra partida adotar preços que possam atrair a atenção de camadas econômicas menos favorecidas, disputando o mercado com micros e pequenas empresas. "Semelhante a concorrência, o mercado também encontra-se disposto como um determinante com características externas à empresa", segundo Morris e Morris (1994:41). Reforçando este raciocínio é que Simon (1992), afirma que:

"é necessário conhecer-se o comportamento real do cliente, podendo-se auferir tal comportamento seja via observação direta das respostas dos consumidores, seja via utilização de dados históricos."

É necessário que o empresário ou o responsável direto pela formação do preço de venda antes de expor o preço de seus produtos ao mercado, avalie, analise e estude o preço mais viável para agregar ao seu produto, levando em consideração uma pesquisa junto ao público-alvo que pretende atingir, bem como os dados históricos que encontram-se disponíveis no mercado, porém, o que observa-se na prática é que estas ferramentas raramente são utilizadas por estes profissionais, principalmente em virtude da falta de capacitação técnica e

inexperiência profissional adequada para traçar objetivos, visando alcançar a meta desejada para o sucesso de sua empresa;

#### 2.2.2.4. MÉTODO MISTO

A formação do preço de venda que tem como base este método, é a combinação dos métodos utilizados para a formação do preço de venda vistos anteriormente que, segundo Santos (1991:125), deve observar a combinação dos seguintes fatores:

- "- Custos envolvidos;
- Decisões da concorrência;
- Características do mercado."

Entende-se, que para formar o preço de venda, seria bastante tenebroso para a administração de uma empresa estabelecer preços sem observar os fatores citados anteriormente, pois, cedo ou tarde ela teria de arcar com as conseqüências de sérios erros cometidos em função da não observância destes detalhes.

##### **a. Custos Envolvidos**

O administrador primeiramente deve conhecer, analisar e repassar aos preços todos os custos que envolvem e fazem parte da operacionalização da empresa, pois, tais custos são desembolsos que obrigatoriamente a empresa terá que realizar em função de sua operacionalização e estrutura organizacional ao qual encontra-se.

##### **b. Decisões dos Concorrentes**

O administrador além de analisar os custos pertencentes a esta operacionalização, deve prestar atenção as ações e estratégias de mercado tomadas por seus concorrentes, para que desta forma possa fazer frente e acompanhar tais investidas, visando não perder mercado, tornando-se forte e competitivo no mercado em que atua.

### c. Características de Mercado

O administrador além de conhecer os dois itens anteriores, deve também conhecer o comportamento imposto pelo mercado consumidor e as oscilações provocadas pela demanda, para posteriormente fixar o preço de venda, ou seja, ele deve conhecer as necessidades do mercado consumidor, bem como o quanto o consumidor está disposto a pagar pelo seu produto.

Considera-se este método o correto e o ideal para que uma empresa possa formar corretamente e com segurança o preço de venda de seus produtos a serem comercializados no mercado, porém, pode-se observar que a prática revela outra situação que não condiz com o método em questão, prevenindo a empresa de sofrer prejuízos e desencaixes financeiros que futuramente poderiam levá-la às ruínas.

Complementando estas idéias apresentadas anteriormente, Morris e Morris (1994:41), relatam a existência de mais dois determinantes que, segundo eles, são fundamentais para que a empresa possa ter êxito na formação do seu preço de venda, sendo estes:

- “- Objetivos e estratégias globais da empresa; e
- Questões legais.”

Morris e Morris (1994:41) afirmam ainda que, as estratégias e os objetivos globais, podem ser classificados como fatores internos à empresa. O outro, questões legais, são considerados como fatores externos à empresa. Os objetivos e as estratégias da empresa constituem uma estrutura dentro da qual as decisões de determinação de preços podem ser tomadas, pois estes servem para definir um papel para a variável do preço, ou seja, são decisões a serem tomadas pela empresa relacionadas ao preço de venda que serão impostas ao mercado consumidor, visando obter resultados eficientes e eficazes mediante a competitividade da concorrência. Já as questões legais estão relacionadas a lentidão da jurisprudência em termos de legalidade das táticas específicas de formação de preços, pois, a primeira preocupação do responsável por esta área é estimar como o uso de um método de determinação de preços particular da empresa afetará a posição competitiva do mercado em que esta encontra-se situada e se ela criará uma vantagem competitiva injusta em virtude de tais métodos.

Neste sentido Assaf Neto (1988:12) diz que:



"... os objetivos de uma empresa podem ser definidos naturalmente em função de inúmeras razões, e a expectativa de não apresentarem uma uniformidade para as empresas em geral, deve-se, basicamente, ao nível comportamental esperado da conjuntura, aos interesses econômicos e de estrutura de custos, os aspectos mercadológicos e à capacidade de cumprimento de suas obrigações em geral".

Assim, após determinados os objetivos, cabe à administração da empresa a escolha das metas que melhor expressam seus objetivos. Estas metas são a formulação de estratégias de determinação de preços, pois uma estrutura bem definida de custo leva à empresa a ter firmeza e possibilidades de tomar decisões gerenciais bem definidas, porém, é indispensável a análise referente a concorrência e ao mercado, pois, estes dois fatores são o trampolim de acesso à bons resultados que a empresa deseja alcançar, sendo que as forças, tanto da oferta quanto da demanda, devem ser levadas em consideração ao se estabelecerem os preços dentro dos produtos. Somente assim a empresa terá condições de sobreviver e progredir em um ambiente competitivo que provavelmente será cada vez maior nos anos vindouros, sendo que a competição virá de fontes completamente desconhecidas e imprevisíveis, ao mesmo tempo a diferenciação do produto tornar-se-á cada vez mais difícil e rígido. Diante disto, os responsáveis pela determinação do preço de venda deverão ser mais ágeis e imprevisíveis, pois, estes serão forçados a reagirem com rapidez às iniciativas de determinação de preços de outras empresas concorrentes e as oscilações provocadas pelo mercado consumidor.

Kotler e Armstrong (1998:246) ressaltam ainda como método para a formação do preço de venda baseado no valor, dizendo que este método:

“usa a percepção dos consumidores com relação ao valor do produto, e não os custos do vendedor. Neste tipo de apreçamento, o profissional de marketing não pode projetar um produto e um programa para depois estabelecer o preço. O preço é considerado juntamente com as outras variáveis do mix de marketing antes de ser criado o programa de marketing”.

### 2.2.3. ESTRATÉGIAS PARA FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Julga-se importante salientar que é através dos preços dos produtos ofertados no mercado que se travam grandes batalhas entre as concorrências, buscando melhorar sua posição no mercado ainda inexplorado ou de poder de seus concorrentes. E com a abertura de mercado e a globalização da economia, a concorrência tornou-se cada vez maior, ofertando produtos com alta qualidade e com preços baixos. Como se manter nesse mercado, com rentabilidade, é o desafio maior que a área de marketing juntamente com a área financeira precisam enfrentar.

No entanto, observa-se que a formação do preço de venda não compõe-se apenas das análises de custeio. É necessário também que o responsável pela formação do preço tenha como meta analisar e avaliar o mercado onde a empresa atua, e trace metas, objetivos e estratégias de preços, visando desta forma burlar os obstáculos encontrados principalmente mediante uma concorrência competitiva e estrategicamente mais eficiente, mediante um mercado mais acirrado e competitivo.

Segundo Demori (1998:67), existem duas maneiras básicas de se formar o preço de venda, sendo estas:

- **Se o seu produto é novo no mercado:**
  - “Você deve pesquisar o preço de produtos similares ou substitutos;
  - Calcular os custos e tributos, e colocar uma margem de lucro sobre os custos;
  - Fazer testes de preços com pessoas selecionadas e verificar qual banda (teto e piso) que os consumidores estariam aptos a pagar”.
- **Se o seu é mais um produto no mercado:**
  - “Neste caso já existem produtos que oferecem praticamente os mesmos benefícios que o seu produto, e portanto existe uma banda de preços estabelecida pelo mercado;
  - Você deve levantar os custos e tributos do seu produto e calcular o quanto sobra com os preços perto do piso e perto

do teto da banda de preços. Assim você pode estimar a rentabilidade e lucratividade do seu negócio.”

Porém, Demori (1998), ressalta ainda que o responsável pela formação do preço de venda deve atentar para o detalhe que preço baixo demais pode comprometer a imagem de qualidade do produto e em contrapartida preço alto demais pode provocar a sensação de exploração, e na primeira oportunidade o consumidor vingá-se com o concorrente, não obtendo a fidelidade desejada pela empresa.

Morris e Morris (1994:21) consideram algumas razões fundamentais para que se desenvolva tais estratégias, sendo estas:

- “Uma tentativa de atrair novos usuários para o mercado;
- Uma tentativa de aumentar os índices de uso entre os clientes existentes;
- Um método de afastar os clientes dos concorrentes;
- Um meio de desencorajar os atuais clientes a optarem pelos concorrentes;
- Uma abordagem para estimular os clientes a comprar agora e não depois;
- Uma técnica para discriminar entre os diferentes tipos de compradores;
- Um meio de usar o baixo preço de um produto para ajudar a vender outro produto da linha.”

E para que estas razões se concretizem é necessário que a empresa trace objetivos estratégicos, que segundo Morris e Morris (1994:23) devem ser mensuráveis, ou seja devem ser quantificáveis, pois caso contrário fica difícil saber se as estratégias de preços estão funcionando ou não. Desta forma, Morris e Morris (1994:24) relacionam vinte e um exemplos de objetivos estabelecidos para a determinação de preços:

- “1. Concentrar-se no retorno sobre o investimento;
2. Concentrar-se na participação do mercado;

3. Maximizar o lucro a longo prazo;
4. Maximizar o lucro a curto prazo;
5. Obter crescimento das vendas;
6. Estabilizar o mercado;
7. Transmitir um tipo de imagem;
8. Dessensibilizar os clientes para o preço;
9. Ser o líder dos preços;
10. Desencorajar a entrada de novos competidores;
11. Agilizar a saída de firmas marginais;
12. Evitar investigação e controle do governo;
13. Manter a lealdade e o apoio às vendas aos intermediários;
14. Evitar demandas excessivas dos fornecedores;
15. Ser considerado justo pelos clientes;
16. Criar interesse e entusiasmo pelo produto;
17. Usar o preço de um produto para vender outros produtos da linha;
18. Desencorajar concorrentes a diminuir preços;
19. Recuperar investimento em desenvolvimento de produtos rapidamente;
20. Encorajar o rápido pagamento de contas a receber;
21. Gerar volume de forma a empurrar para baixo os custos”.

Acredita-se que estes vinte e um itens estejam estrategicamente corretos, pois Morris e Morris (1994:23) prosseguem afirmando que:

“se os objetivos são os níveis de desempenho que o administrador deseja atingir, as estratégias representam declarações abrangentes referentes a como o preço será usado para atingir os objetivos”.

Observa-se nestes vinte e um objetivos anteriormente relacionados que alguns deles destacam-se e são realmente importantes para definir-se uma correta estratégia de aplicação de

sobre o investimento realizado no menor tempo possível. A concentração em buscar uma fatia maior na participação de mercado, a maximização dos lucros, um crescimento no volume de vendas, fazendo com que o custo operacional fique em segundo plano para análise de preços. Desta forma a empresa poderá ser o líder de mercado no que se refere a preços competitivos, fazendo com que obtenha-se a lealdade dos consumidores, bem como ameace e desencoraje a entrada de novos concorrentes no mercado fazem parte dos principais objetivos para a determinação do preço de venda.

Prosseguindo o raciocínio sobre as estratégias para se aplicará o preço de venda, Morris e Morris (1994:25) destacam duas estratégias de determinação de preços, a saber: Estratégias baseadas no custo e estratégias baseadas no mercado.

A primeira segundo Morris e Morris (1994:25) é composta de:

- a. Preço margem – Custos fixos e variáveis por unidade são estimados e uma margem padrão sobre o custo é agregada. A margem de lucro é freqüentemente uma porcentagem das vendas ou é percentualmente agregada sobre os custos;
- b. Preço com retorno estabelecido – Os custos fixos e variáveis por unidade são estimados. Uma taxa de retorno é estabelecida e multiplicada pela quantidade de capital investido no produto, e o resultado é dividido pelas vendas estimadas. O retorno resultante por unidade é adicionado aos custos unitários para se chegar a um preço”.

Observa-se que a popularidade destas estratégias baseadas nos custos são devido ao fato de sua facilidade na implantação e manutenção, pois estas tomam como variáveis principais apenas os custos operacionais fixos e os custos variáveis, agregando sobre estes a margem de lucro ou retorno esperado. No entanto, o que pode-se observar é que além da análise dos custos o administrador deve ficar atento ao mercado, principalmente às estratégias executadas pela concorrência que segundo Morris e Morris (1994:25 – 26) deve-se observar:

- a . Preços mínimos – Cobrança de um preço que apenas cobre os custos. Comumente feita para manter a presença no mercado, dado o ambiente competitivo;

- b. Preços de penetração – Cobrança de um preço que é baixo em relação a: a) preço médio dos principais concorrentes; e b) àquilo que os clientes estão acostumados a pagar;
- c. Preços de paridade (média constante) – Cobrança de um preço que é aproximadamente equivalente ao preço médio cobrado pelo principal concorrente;
- d. Preço premium (“diferenciado”) – O preço cobrado pretende ser o mais alto em relação a: a) preço médio dos principais concorrentes; e b) aquilo que os clientes estão dispostos a pagar;
- e. Preço de liderança – Em geral, envolve uma empresa em posição de liderança na indústria fazendo alterações de preços razoavelmente conservadores, os quais são subsequente seguidos por outras empresas da indústria. Isto limita a guerra de preços e leva as participações de mercado a se manterem razoavelmente estáveis;
- f. Preços de retirada – A empresa fixa preços menores do que as condições de demanda exigem, de forma a desencorajar a entrada no mercado de novos concorrentes;
- g. Preços sob a forma de pacotes – Um conjunto de produtos ou serviços são combinados e um preço único mais baixo é cobrado pelo pacote, ao contrário do que aconteceria se cada item fosse vendido separadamente;
- h. Preços baseados no valor (diferenciais) – Diferentes preços são estabelecidos para diferentes segmentos de mercado, baseados no valor que cada segmento recebe do produto ou serviço;
- i. Preços por benefício cruzado – Os preços são fixados de acordo com os custos ou abaixo deles para um produto de uma linha de produto, mas relativamente elevados para outro item da linha que sirva como um complemento direto (por exemplo, certas marcas de máquinas e filmes fotográficos)”.

No entanto, Cobra (1992:474), identifica mais alguns tipos de estratégias, como segue:

- “1. Estratégia de superbarganha – Um produto de alta qualidade, a preço baixo, só pode significar rápida introdução no mercado, à custa da concorrência, e sobretudo oferecendo condições vantajosas ao distribuidor;
2. Estratégia de preço alto – para uma quantidade média, um preço alto pode significar uma tentativa de valorização do produto e rápida lucratividade;
3. Estratégia de qualidade média ou comum – a prática de um preço condizente com a qualidade objetiva, uma parcela justa do mercado, nem mais nem menos;
4. Estratégia de barganha – oferecer um produto de qualidade média a um preço baixo só pode significar uma barganha com distribuidores e consumidores;
5. Estratégia de bater e correr - nada mais é do que tirar uma vantagem inicial e sair rapidamente do mercado, pois um preço alto com qualidade baixa é uma ação predatória;
6. Estratégia de artigos de qualidade inferior – um preço médio para um produto de baixa qualidade só pode estar associado a uma política de tirar vantagem da imagem que marca. Exemplifica-se: artigos de confecção com defeitos de fábrica, vendidos a preços médios, como sendo de boa Qualidade; e
7. Estratégia de preços baixos – a produtos de baixa qualidade correspondente uma estratégia de preço baixo, para vender quantidade.”

Cogan (1999) defende a existência de alguns tipos de estratégias, a saber:

- ✓ “Estratégias de preços distintos;
- ✓ Estratégias de preços competitivos;
- ✓ Estratégia de precificação por linha de produto; e

- ✓ Estratégia de preços imagem e psicológicas”;

Segundo Cogan (1999:125), a estratégia de preços distintos podem também ser chamados de variáveis e são àqueles onde diferentes preços são aplicados a diferentes compradores, para o mesmo produto, ou seja, o custo do produto é o mesmo em qualquer situação, porém o preço é aplicado diferentemente a cada situação e negociação encontrada.

Cogan (1999:126) diz que a estratégia de preços competitivos pode ser dividido em:

- ✓ “Igualando a estratégia da competição – É definido como a estratégia onde uma organização estabelece preços iguais a de seus concorrentes;
- ✓ cotar por baixo do preço da competição – É a estratégia onde a organização estabelece preços em níveis inferiores aos do concorrentes;
- ✓ Líderes de preços e seguidores – É a estratégia onde organizações com grande fatia de mercado e de capacidade de produção (líderes) determinam o nível de preço;
- ✓ Preço de penetração – Isso é feito introduzindo um baixo preço introdutório com a intenção de estabelecer rapidamente o produto no mercado;
- ✓ Preço predatório – Esses preços costumeiros tendem a permanecer imutáveis por um longo período; e
- ✓ Preço inflacionário – Esses preços ocorrem quando as taxas de inflação são elevadas”.

Observa-se que todas as estratégias citadas anteriormente são plenamente utilizadas pelas empresas existentes no mercado, porém as estratégias mais evidentes encontradas nas micros e pequenas empresas são àquelas que a empresa iguala o seu preço ao do concorrente ou estabelece preços mais baixos do que o preço dos concorrentes, visando conseguir entrar na briga por uma fatia de mercado sem ao menos conhecer o custo operacional de sua empresa.



Complementando todo o raciocínio anterior é que Murph (2000) dá sua contribuição, relatando as principais estratégias de apereçamento que segundo ele influenciam diretamente no sistema operacional de uma empresa, como segue:

- ✓ “Apreçamento com base de valor;
- ✓ Apreçamento com base na concorrência;
- ✓ Apreçamento para licitações;
- ✓ Apreçamento e o ciclo de vida dos produtos;
- ✓ Apreçamento da linha de produto;
- ✓ Apreçamento de produtos opcionais;
- ✓ Apreçamento de produtos cativos;
- ✓ Apreçamento de subprodutos; e
- ✓ Apreçamento de pacotes de produtos”.

Partindo-se destes pressupostos a empresa deve adotar uma estratégia para o preço de venda de seus produtos e executá-lo, pois Morris e Morris (1994) afirmam que a execução de uma estratégia exige que o administrador desenvolva uma estrutura de determinação de preços que preocupa-se com os aspectos que cada produto terá com seus preços estabelecidos, como os preços variarão para diferentes clientes e produtos, o tempo e condições para pagamento e posteriormente desenvolver um plano tático para a aplicação dessa estratégia.

Morris e Morris (1994:28) afirmam ainda que para que a empresa desenvolva uma boa estrutura de preços é necessário que esta conheça algumas questões administrativas fundamentais como segue:

- “1. Deve-se cobrar preços padrões por produto ou serviço?
2. Deve-se cobrar o mesmo preço básico para os grandes clientes e os clientes que compram freqüentemente?
3. Pode-se e deve-se separar os preços a serem cobrados por diferentes benefícios e aspectos do produto ou serviço?
4. De que maneira a época afeta o preço cobrado ao cliente?
5. Até que ponto o preço cobrado deve variar para refletir o custo de se fazer negócios com determinado cliente?

6. Deve-se cobrar um preço mais alto dos clientes que valorizam mais o produto do que dos demais clientes?
7. Qual a razão do desconto a ser oferecido ao comprador?
8. Quanto e onde o direito do desconto deve ser adquirido pelo comprador?
9. É realístico oferecer-se uma estrutura de preços duplos, onde o mesmo cliente tem uma escolha entre duas opções de preços para o mesmo produto ou serviço?
10. A estrutura de preços deve envolver uma opção de aluguel ou leasing?”

Segundo Morris e Morris (1994:30):

“Os quatro componentes de um programa de determinação de preços eficazes (objetivos, estratégia, estrutura e níveis) não são independentes e não devem ser abordados de forma isolada. Ao contrário, devem ser estreitamente coordenados com cada elemento oferecendo orientação para a etapa seguinte”.

Tem-se como definições dos quatro componentes de um programa de determinação de preços segundo a análise de Morris e Morris (1994), definindo o objetivo como sendo a maximização da lucratividade anual ao longo da linha de serviços e de produtos, sendo que o foco principal deste componente encontra-se na demanda seletiva, onde o objetivo básico são as vendas aos clientes básicos existentes e de retirar-se contas de concorrentes. A estratégia de preços escolhida é a determinação de preços básicos ou próximos aos preços competitivos de seus concorrentes, buscando alcançar uma fatia do mercado em que atua. A estrutura é idealizada para ser flexível, sendo que os vendedores tem certa liberdade de negociação do preço final para fechamento de uma venda. Os níveis de preços ocorrem quando a empresa vendedora oferece ao comprador um desconto adicional pelo número de unidades vendidas.

Segundo Morris e Morris (1994) um grande número de estratégias de marketing encontram-se à disposição de qualquer empresa. A escolha apropriada requer considerável criatividade e muita percepção dos administradores em relação às condições de mercados atuais e futuras. Um exemplo de estratégia de marketing bastante comum é chamado de

diferenciação, onde a empresa tenta criar percepções únicas da oferta de seu produto no mercado em relação às ofertas de seus concorrentes. Outra estratégia de marketing é chamada de nicho, onde a empresa focaliza um segmento de mercado particular e se especializa neste nicho de mercado.

Observa-se ainda que falando-se em estratégias de preços existem três tipos de preços que devem ser levados em consideração na avaliação inicial das opções de estratégias de preços, consideradas por Morris e Morris (1994:37), sendo estes:

- “Preços de penetração, sendo que este ocorre principalmente quando a empresa coloca um produto de alta qualidade no mercado, praticando um preço abaixo do considerado normal, visando obter uma rápida conquista e penetração de mercado;
- Preços de paridade, sendo que este ocorre quando a empresa coloca um produto de alta qualidade no mercado, praticando um preço considerado a média de seus principais concorrentes, visando atingir a fatia de mercado desejada pela empresa; e
- Preços prêmio ou Premium, que ocorre quando a empresa coloca um produto de alta qualidade no mercado, praticando um preço considerado mais alto que o normal, visando atingir a elite do mercado, sendo considerada como faixa Premium”.

Pode-se melhor entender a diferença básica entre cada um destes preços estratégicos, suas funções e aplicações através das características comparativas, descritas por Morris e Morris (1994:37):

- **Fatores que favorecem os preços de penetração:**
  - “Possibilidade de reduções de custo significativas com produção de volume;
  - Segmentos amplos com demanda altamente elástica;

- Poucas barreiras à entrada competitiva;
  - Baixos custos de manobra para o cliente;
  - Capacidade de usar o preço para transmitir a imagem de bom negócio;
  - Capacidade de se usar o baixo preço de um produto para vender outros produtos de linha.”
- **Fatores que favorecem os preços de paridade:**
    - “Concorrência bem entrincheirada ou presença de uma empresa líder de preços;
    - Desejo de ser considerado justo pelos distribuidores e clientes;
    - Barreiras modernas à entrada competitiva;
    - Existe a necessidade de se estabilizar o mercado;
    - O produto ou serviço não se prestam a uma diferenciação que não seja através do preço;
    - Não existem diferenças entre as estruturas de custo entre os vários concorrentes.”
  - **Fatores que favorecem os preços prêmio:**
    - “Não há economias de custo em maiores volumes de produção;
    - Segmentos de bom tamanho com demanda altamente inelástica;
    - Barreiras elevadas à entrada competitiva;
    - Custo de manobra elevados para o cliente;
    - Capacidade de usar o preço para transmitir benefícios de qualidade únicos ou exclusividade;
    - Vantagens de custo imediatas que os concorrentes não podem imitar.”

Porém, Kotler e Armstrong (1998) dizem que existem outras estratégias para a formação do preço de venda, como seguem:

- “Fixação de preços por Skimming;
- Fixação de preços por penetração de mercado;
- Fixação de preços por linha de produtos;
- Fixação de preços por produtos adicionais;
- Fixação de preços de produtos cativos;
- Fixação de preços por subprodutos; e
- Fixação de preços por pacotes”.

Kotler e Armstrong (1998) continuam dizendo que a fixação de preços por Skimming ocorre quando determinada empresa cria e lança no mercado um produto novo e inovador não existente em seus concorrentes, lançando este produto com preços mais altos, visando obter retornos iniciais mais rapidamente.

A fixação de preços por penetração ocorre quando determinada empresa lança um produto com preço inicial mais baixo do que o preço de seus concorrentes, objetivando penetrar no mercado mais rápido possível, visando conquistar o maior número possível de compradores e aumentar a sua participação no mercado.

A fixação de preços de linha de produto consiste em estabelecer os patamares de preços para os vários níveis de produtos que ela possua em sua linha de produção e comercialização.

A fixação de preços de produtos opcionais ocorre quando a empresa estabelece o preço de produtos opcionais ou acessórios que são vendidos acompanhando o produto principal da empresa.

A fixação de preços de produtos cativos ocorre quando é fixado preço a produtos secundários que necessitam serem utilizados juntamente com os produtos principais, sendo que o preço destes são baixos fazendo com que o lucro das empresa recaia sobre o comércio dos produtos secundários.

A fixação de preços de subprodutos ocorre quando a empresa dispõe de subprodutos sem valor comercial que são vendidos a qualquer preço, sendo este melhor e mais barato do que a própria estocagem deste material. Temos como exemplo de subprodutos as carnes processadas, o produto de petróleo e os produtos químicos.

A fixação de preços por pacotes ocorre quando a empresa vende seus produtos em grande quantidade por preços reduzidos, visando aumentar as vendas com a consequente redução dos estoques.

Julga-se necessário e de extrema importância que a empresa siga o programa de elaboração de preços adequadamente, visando a consecução de seus objetivos e metas anteriormente estabelecidos. Primeiramente, a empresa deverá estabelecer seus objetivos principais bem como a dos preços que será agregado ao produto, em seguida deverá analisar-se o custo operacional que envolve a empresa, pois acredita-se que o preço de venda deverá cobrir todos os custos operacionais da empresa e ainda lhe dar lucro para que esta seja considerada viável. Posteriormente a empresa deverá conhecer profundamente o mercado em que se encontra, bem como seus concorrentes e estabelecer estratégias de preços.

Kotler e Armstrong (1998:256) relatam a importância das empresas adotarem estratégias de adequação de preços a seus produtos, sendo que os mais importantes, segundo eles são:

- “Fixação de preços com descontos e abatimentos;
- Fixação de preços segmentada;
- Fixação de preços psicológica;
- Fixação de preços promocional;
- Fixação de preços por valor;
- Fixação de preços geográfica;
- Fixação de preços internacional.”

Segundo Kotler e Armstrong (1998:257), a fixação de preços com descontos e abatimentos podem adquirir várias formas, como segue:

- “Desconto à vista;
- Desconto por volume;
- Desconto funcional;
- Desconto sazonal; e
- Abatimentos”.

Entende-se por desconto à vista, um desconto ou redução do preço do produto para àqueles consumidores que pagarem o produto no ato da aquisição. O desconto por volume ocorre quando a empresa reduz o preço do produto para àqueles consumidores que realizarem uma compra de seus produtos em grande quantidade. O desconto funcional ocorre quando a empresa oferece um certo nível de redução de preço à seus parceiros de trabalho, podendo ser considerados como parceiros quem realiza suas vendas, armazenagens e controles, sendo este desconto também chamado de desconto comercial. O desconto sazonal ocorre quando a empresa fornece uma redução de preço à consumidores que adquirem produtos fora da época sazonal. E os abatimentos são reduções no preço do produto em virtude de troca de um item usado por um novo.

A fixação de preço segmentada ocorre quando a empresa comercializa o mesmo produto com vários preços diferentes, sendo que esta estratégia pode ocorrer de diversas formas, como segue:

- “Fixação de preços por segmento de clientes;
- Fixação de preços por versão de produtos;
- Fixação de preços por localização; e
- Fixação de preços por período”.

Entende-se por fixação de preço por segmento de clientes quando a empresa estabelece preço de seus produtos em virtude de faixas etárias. A fixação de preço por versão de produtos ocorre quando um determinado produto tem várias versões ou níveis, sendo que é estabelecido um preço para cada versão ou nível deste produto. A fixação de preço por localização ocorre quando um produto possui o mesmo custo, porém com preços de aquisição diferentes, como por exemplo em um teatro os ingressos variam conforme a localização das cadeiras. A fixação de preços por período ocorre quando os preços dos produtos variam conforme a hora, o dia, fins de semana como por exemplo as companhias telefônicas.

A fixação de preços psicológica ocorre quando é levado em consideração a psicologia dos preços, e não simplesmente a economia, o custo e a concorrência. Esta psicologia é levado em consideração principalmente em relação a preço e qualidade do produto, pois muitos consumidores adotam a psicologia de que quanto mais caro for o produto, melhor é a sua qualidade, porém Kotler e Armstrong (1998:258), citam um exemplo de que “um frasco de perfume de 100 dólares pode conter um líquido aromático que vale apenas 3 dólares, mas

muita gente se dispõe a pagar esse preço porque ele indica ser o produto algo especial em função de seu preço”.

A fixação de preços promocionais são preços oferecidos pelas empresas, que muitas vezes podem até mesmo serem fixados abaixo do custo de produção ou comercialização, visando atrair o maior número de clientes possíveis, conquistando assim, uma maior fatia de mercado. Kotler e Armstrong (1998:258) citam como o principal exemplo deste tipo de estratégia os supermercados, onde estes oferecem alguns produtos com preços promocionais para atraírem consumidores, esperando que eles comprem outros itens com preços normais.

A fixação de preços por valor ocorre quando a empresa estipula preços considerados justos por produtos e/ou serviços também considerados de boa qualidade. A fixação de preços geográfica pode ocorrer diante de cinco situações básicas, que segundo Kotler e Armstrong (1998:259) podem ser:

- “Fixação de preços de origem FOB;
- Fixação de preços de entrega uniforme;
- Fixação de preços por zona;
- Fixação de preços de ponto-base; e
- Fixação de preços com frete absorvido.”

A fixação de preço internacional ocorre quando a empresa atua em vários mercados internacionais e precisam estabelecer seus preços nos diversos mercados em que atuam.

A fixação do preço de venda dos produtos da empresa era considerado um processo dinâmico e contínuo em épocas de altas inflações. Atualmente, esse processo é alterado ao longo do tempo e ajustada conforme as diversas situações encontradas em cada cliente e negociação. As estratégias de fixação do preço de venda alteram-se à medida que o produto atravessa seu ciclo de vida, sendo que as empresas aplicam diversas estratégias de preços, levando em consideração as diversas situações e negociações encontradas.

#### **2.2.4. METODOLOGIA PROPOSTA PELO SEBRAE PARA A FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA**

Pode-se observar no modelo de decisão para a formação de preço de venda sugerida por Sebrae (1997), que esta é orientada baseando-se no custo das mercadorias, anteriormente



explanada, sendo esta também a maneira mais utilizada na prática do dia a dia dos micros e pequenos empresários, ou seja a maneira mais popular para determinar-se o preço de um produto qualquer baseia-se no princípio do mark-up, onde o preço do produto é determinado adicionando-se uma margem qualquer, determinada pelo administrador, ao custo de aquisição, sendo desconsiderado a estratégia adotada pela concorrência, bem como as oscilações pertinentes ao mercado onde está estabelecida a empresa, bem como o custo operacional fixo da mesma.

Sardinha (1995:72) generaliza esta teoria da formação do preço de venda de um produto voltada para o custo das mercadorias, como sendo:

“ Definida em função do seu custo e de uma margem estabelecida pela administração.”

Prosseguindo o raciocínio, Sebrae (1997) afirma que:

“Quando inicia-se um trabalho preventivo e corretivo junto às micros e pequenas empresas, pergunta-se quais são os seus principais problemas? Invariavelmente a falta de um capital de giro para uma estabilidade financeira e problemas gerenciais aparecem como uma das causas principais destas dificuldades”.

Porém, observa-se que um dos pontos culminantes destes problemas encontram-se na sua área de custos, onde a formação do preço de venda predomina como o fruto de uma administração deficiente, repercutindo negativamente nas demais áreas da organização.

Tomando-se como base estes fatos, Sebrae (1997) sugere um modelo que julga-se o correto e o ideal para a formação do preço de venda dos produtos a serem comercializados e que acha-se o ideal para a contribuição deste trabalho.

No entanto, entende-se que um dos grandes problemas com que se defronta o empresário é como conhecer com exatidão todos os custos da empresa e como repassá-los ao preço do produto. Sendo assim, Sebrae (1997) diz que para realizar-se uma correta formação do preço de venda, deve-se levar em consideração:

⇒ “ Custo de aquisição das mercadorias, devendo conhecer-se:

- Preço de compra da mercadoria;
  - Custo de transporte;
  - IPI do produto; e
  - Embalagem;
- ⇒ Custo de funcionamento da empresa;
- ⇒ Impostos municipais, estaduais e federais; onde encontram-se:
- Imposto sobre circulação de mercadorias - ICMS;
  - PIS;
  - Confins; e
  - Contribuição social;
- ⇒ Comissões sobre vendas; e
- ⇒ Lucro desejado pela empresa”.

#### 2.2.4.1. CUSTO DE AQUISIÇÃO DAS MERCADORIAS - CAM

Para conhecer-se o custo de aquisição das mercadorias - CAM, ou seja, para identificar-se o valor monetário a ser desembolsado para pagamento à fornecedores é necessário detectar-se inicialmente:

- a. Preço de compra das mercadorias, junto ao fornecedor, onde este pode ser identificado facilmente, pois consta na nota fiscal de compra que acompanha o produto;
- b. Custo de frete, ou seja, o deslocamento e entrega da mercadoria ao seu destino, que deverá ser pago ao fornecedor que presta serviços de transporte, que deverá ser calculado por uma fórmula específica, sendo esta:

$$\% \text{ Frete Unitário} = \frac{\text{Total do Frete}}{\text{Valor da Mercadoria - IPI}} \times 100\%$$

- c. IPI, ou seja, imposto sobre produto industrializado, sendo que seu cálculo é bastante facilitado, pois este índice já vem previamente destacado no corpo da nota fiscal que acompanha o produto em forma de percentual.

d. Embalagem, que eventualmente poderá ser apresentada na nota fiscal de duas maneiras distintas: Primeiramente poderá vir expressa em percentual, sendo este o mais comum. Em segundo lugar, poderá ser expresso em valor monetário, sem o devido percentual que deverá ser calculado igualmente ao frete, ou seja:

$$\% \text{ Embalagem} = \frac{\text{Total da Embalagem}}{\text{Valor da Mercadoria - Embalagem}} \times 100\%$$

#### 2.2.4.2. PERCENTUAL DO CUSTO DE AQUISIÇÃO DAS MERCADORIAS - % CAM

Este índice percentual a ser encontrado reflete a fatia do preço de venda que será absorvida pela compra do produto e deverá ser desembolsada para pagamentos à fornecedores. Este índice percentual deverá ser encontrado da seguinte forma:

(*)Preço de Venda.....	100,00%
(-)Custo de Funcionamento.....	X,xx%
(-) ICMS.....	X,xx%
(-)PIS.....	X,xx%
(-)CONFINS.....	X,xx%
(-)Contribuição Social.....	X,xx%
(-)Comissões sobre Vendas.....	X,xx%
(-)Lucro Desejado.....	X,xx%
(=) Custo de Aquisição das Mercadorias.....	X,xx%

Pode-se verificar no demonstrativo acima que para a empresa obter um preço de venda eficiente e eficaz, tornando-se competitiva no mercado em que atua depende única e exclusivamente de sua própria estrutura e capacidade de gerenciamento. Tendo em vista que os dois fatores que influenciarão diretamente na variação positiva ou negativa do preço de venda está ligado ao custo fixo praticado pela empresa e ao lucro desejado pela mesma em função de serem variáveis e peculiares de cada empresa. Esta variação terá influencia direta da capacidade de gerenciamento de cada empresa em função da correta administração e aplicação dos índices acima.

### 2.2.4.3. CUSTO DE FUNCIONAMENTO - CTFT

É de extrema importância conhecer-se o custo de funcionamento da empresa que corresponde ao custo fixo praticado e que também deverá ser agregado ao preço de venda do produto em forma de percentual, através da seguinte fórmula:

$$\% \text{ CTFT} = \frac{\text{Total de Despesas do Mês}}{\text{Total de Vendas do Mês}} \times 100\%$$

### 2.2.4.4. PREÇO DE VENDA - PV

Após levantamento e análise dos dados anteriormente expostos pode-se conhecer o preço que será comercializado o produto, através da fórmula:

$$\text{PV} = \text{R\$} \frac{\text{Custo de Aquisição das Mercadorias} \times 100\%}{\% \text{ Custo de Aquisição das Mercadorias}}$$

Como pode-se observar, o modelo proposto por Sebrae (1997) é baseado especificamente no custo operacional da empresa, tendo como referência básica o mark-up, ou seja, adiciona-se a este custo uma margem de lucro desejada pela empresa.

A principal contribuição desta obra vai além desta análise, pois, acredita-se que para uma correta formação do preço de venda deve-se ir mais além do que apenas conhecer-se o custo envolvido no processo. Antes de integralizar tais custos ao preço de venda, deve-se também analisá-los e observar se estes custos são os mais adequados à estrutura organizacional da empresa, pois observa-se que quanto maior for o seu custo operacional, maior será o preço atribuído ao produto, então quanto mais enxuta a empresa operacionalizar, mais competitiva ela estará no mercado em relação ao preço. Desta forma os principais custos a serem considerados para a formação do preço de venda são:

⇒ Custo de aquisição das mercadorias, devendo saber-se:

- Preço de compra da mercadoria;
- Custo de transporte (Frete); e
- Imposto sobre produtos industrializados - IPI;

⇒ Custo de funcionamento da empresa;

⇒ Impostos municipais, estaduais e federais; onde encontram-se:

- Imposto sobre circulação de mercadorias - ICMS;
- PIS; e
- Cofins;

⇒ Comissões; e

⇒ Lucro desejado pela empresa.

Outro ponto que deve-se considerar é a análise de mercado onde a empresa atua, conhecer profundamente seus concorrentes, suas práticas e estratégias de preços e conseqüentemente as oscilações existentes no mercado bem como as tendências e exigências dos consumidores.

No caso prático do próximo capítulo, observar-se-á as variações que deverão ser analisadas para fins de realizar-se a formação do preço de venda, como segue:

1. Custo fixo e volume de vendas geralmente praticados pela empresa;
2. Aumento no custo fixo e estabilidade no volume de vendas;
3. Redução no custo fixo e estabilidade no volume de vendas;
4. Aumento no volume de vendas e estabilidade no custo fixo;
5. Redução no volume de vendas e estabilidade no custo fixo;
6. Aumento no custo fixo e aumento no volume de vendas;
7. Redução no custo fixo e redução no volume de vendas;
8. Aumento no custo fixo e redução no volume de vendas;
9. Redução no custo fixo e aumento no volume de vendas.

A partir de todas estas variáveis pode-se obter uma visão mais sólida e abrangente sobre os pontos fundamentais que poderão influenciar na formação do preço de venda, pois ter-se-á uma visão micro e macroeconômica no qual encontra-se a empresa. Conhecendo-se todos os custos operacionais fixos pertencentes à empresa, tem-se a possibilidade de efetuar uma análise mais detalhada, visando obter-se a eficiência e a eficácia operacional através do menor dispêndio possível. De outro lado, pode-se conhecer o mercado em que a empresa atua, seus concorrentes, suas políticas e estratégias de preços, bem como as oscilações ocorridas no mercado econômico. Conhecer-se todos estes fatores e variáveis é indispensável para que se possa realizar uma correta formação do preço de venda, podendo ser fator crucial ao sucesso da empresa.

### 2.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o término deste capítulo, pode-se concluir que a formação do preço de venda é considerado com um fator determinante no sucesso futuro das empresas, pois nos dias atuais o improviso e o empirismo não tem mais lugar, sendo que os dirigentes necessitam ser mais profissionais e conscientes na administração de suas empresas, em virtude de que os consumidores de hoje procuram produtos com alta qualidade, preços competitivos, além de confiabilidade de seu fornecedor aliado ao conforto de um bom atendimento.

Fazendo uma analogia com o futebol, pode-se dizer que numa pequena empresa, o proprietário precisa saber jogar em todas as posições, caso deseje chegar ao seu objetivo final, sendo este um quadro bem diferente das grandes empresas, onde seus titulares não necessitam entender detalhadamente de tudo já que podem contratar profissionais e delegar poderes para que executem as tarefas necessárias ao bom desempenho da empresa. Nas pequenas empresas, mesmo a usual divisão entre dois sócios não ajudará muito caso eles não tenham um conhecimento amplo das principais funções da empresa.

Pode-se observar neste capítulo que para uma empresa formar corretamente o seu preço de venda é necessário um conhecimento amplo do que influencia para a consecução deste objetivo. A pessoa responsável por esta área deverá estar atento a tudo e a todos que influenciam direta ou indiretamente na operacionalização da empresa.

Um dos fatores macroeconômicos que deve-se observar primeiramente é o mercado econômico no qual a empresa encontra-se, suas oscilações, quais os principais elementos que provocam estas oscilações, bem como conhecer profundamente quais os tipos de mercados existentes e em qual deles a empresa está alocada, conhecendo a fundo suas vantagens e desvantagens, bem como conhecer a fundo quem são seus concorrentes e quais as suas principais estratégias de preços.

Posteriormente deve-se ficar atento aos principais fatores considerados importantes e que não podem de maneira alguma deixar de ser incluídos no preço dos produtos, levando-se em consideração cada tipo de atividade empresarial e o porte de cada empresa, pois é de fundamental importância que o responsável por esta área conheça detalhadamente o custo operacional da empresa.

Após estas análises é necessário que a empresa determine qual o método de formação do preço de venda mais adequado à sua realidade e condições operacionais, visando estabelecer uma estratégia que seja a mais adequada ao alcance de seus objetivos.

# **CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA PROPOSTA PARA A FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA EM MICRO E PEQUENA EMPRESA**

## **3.1. A MICRO E PEQUENA EMPRESA**

Ferreira (1984:51) ressalta a discordância existente entre os sociólogos e suas diversas definições sobre empresa, dizendo que:

“Uma empresa é um conjunto de órgãos formando uma unidade. Entretanto, para a maioria dos sociólogos, organização é um conjunto harmonioso, tendo como ápice a figura humana, com orientação voltada para o bem e para a eficiência”.

Ferreira (1984:51), ressalta os mais diversos conceitos sobre empresa de outros autores como James D. Mooney onde este diz que empresa é:

- “Forma de qualquer associação humana com o fito de procurar um propósito comum; ou
- Lado formal da administração, ou melhor, o instrumento de administração, o canal do qual fluem e tornam-se efetivas as políticas e os processos administrativos; ou
- Estrutura de qualquer grupo que se movimenta para um objetivo comum; ou
- Técnica pela qual se estabelecem as relações entre as funções específicas de um conjunto coordenado; ou
- A empresa começa quando as pessoas combinam seus esforços visualizando um propósito comum”.

Dal Vesco (2000), complementa definindo empresa como sendo:

“Toda organização de natureza civil ou mercantil destinada à exploração por pessoa física ou jurídica de qualquer atividade com fins lucrativos”.

Observa-se a existência de inúmeras definições de diversos autores conceituando empresa, porém entende-se que o conceito de empresa é a consolidação de todas as demais informações anteriormente visto. A empresa pode ser entendida como sendo uma entidade de caráter jurídico formado na sua integralidade por pessoas físicas que utilizam as políticas e os processos administrativos visando a consecução de objetivos comuns.

Cabe ressaltar que dentro deste universo denominado de empresa existem três níveis distintos, a saber: A microempresa, a média empresa e a grande empresa.

Segundo Ferreira (1984:106) diz que a microempresa distingue-se das demais por:

- I – Possuir, entre a alta administração e as pessoas que executam as ordens, um único nível de direção;
- II – Ter, no máximo, alguns poucos mestres como chefes de turmas; e
- III – Não existir, propriamente, uma organização administrativa. As pessoas que integram a alta administração desse tipo de empresa exercem todas as funções.”

Ferreira (1984:107) diz que a empresa de médio porte possui:

- I – Mais de dois níveis de direção entre a alta administração e as pessoas que executam as ordens;
- II – Uma necessidade de ter especialistas em órgãos de linha;
- III – Problemas de relações entre os chefes funcionais e a alta administração”.

No entanto, Batalha e Demori (1990:09), caracterizam as pequenas e médias empresas com um único grupo dizendo que uma pequena e média empresa classificam-se em dois critérios básicos: Critérios qualitativos e critérios quantitativos. Desta forma Batalha e Demori (1990) levando-se em consideração os critérios qualitativos onde o que importa para o



crescimento, desenvolvimento e bom funcionamento da empresa é a sua estrutura organizacional que são caracterizadas de acordo com definições de alguns autores. Um deles é Barnett e Mackness, caracterizando a pequena e média empresa por:

- “Falta de serviços especializados no sistema de informação para a administração;
- Necessidade dos dirigentes serem envolvidos em todas as decisões dentro da empresa;
- Apenas uma ou duas pessoas estarem envolvidas com o processo decisório dentro da empresa;
- Falta de tempo do dirigente para elaborar o planejamento de seu empreendimento”.

Outro autor destacado por Batalha e Demori (1990:09) é Bolton Report on Small Firms, definindo a pequena e média empresa por:

- “Possui uma pequena fatia do seu mercado;
- É administrada por seus proprietários de uma forma personalista, isto é, os proprietários participam de todas as decisões administrativas;
- É independente de controle externo nas principais tomadas de decisão”.

Já os critérios quantitativos visam caracterizar a empresa quantificando suas atividades, sendo que existem diversos critérios para esta quantificação, porém um dos mais utilizados é o faturamento ou volume de vendas da empresa. Atualmente para que uma empresa esteja enquadrado no imposto SIMPLES, esta tem que estar classificada como micro ou pequena empresa e para isto é necessário que o faturamento seja de no máximo R\$ 120.000,00 anual para as microempresas e de R\$ 120.001,00 a R\$ 1.200.000,00 anual para as pequenas empresas. As empresas que detém um volume de vendas superior a R\$ 1.200.000,00 anual são enquadradas como grandes empresas.

Outro critério que alguns autores adotam para classificar estas empresas é o número de funcionário, sendo que este critério não é adotado pela atual legislação brasileira, pois segundo Batalha e Flávio (1990:12) este critério não pode ser considerado de forma absoluta porque:

“Uma empresa com alta tecnologia e alto grau de automação pode possuir um grande faturamento, uma posição mais destacada no mercado, enfim, pode ser classificada como uma pequena empresa por este critério, mas na realidade apresentar-se como grande empresa”.

Batalha e Demori (1990:23) ressaltam ainda algumas vantagens apresentadas nas pequenas e médias empresas podendo-se dizer que:

1. “As pequenas e médias empresas absorvem mais mão-de-obra por capital investido;
2. A produção por capital investido é maior nas pequenas e médias empresas;
3. As pequenas empresas possuem importante ação complementar aos grandes empreendimentos;
4. Através das pequenas e médias empresas pode-se promover a descentralização das atividades industriais no país, fazendo com que este se desenvolva por inteiro;
5. As pequenas e médias empresas reduzem o fluxo migratório, já que permitem a criação de novos empregos em regiões específicas;
6. A criação de novos pequenos empresários resulta no desenvolvimento de um empresariado nacional com técnicas e soluções melhor adaptadas às necessidades brasileiras;
7. Ocorre, com a expansão das pequenas e médias empresas, uma democratização do capital;
8. Há a criação de empresas de tecnologia de ponta, onde se associam o pequeno investidor e o técnico responsável pela geração da tecnologia;

9. A capacidade das pequenas e médias empresas adaptarem-se à novas condições de mercado é muito grande;
10. A característica informal das relações de trabalho, em que o contato entre patrão e empregado é facilitado, promove um ambiente de trabalho mais agradável dentro das pequenas e médias empresas;
11. As pequenas e médias empresas ocupam nichos de mercado que normalmente não são atrativos às grandes empresas;
12. As pequenas e médias empresas podem garantir uma pauta de exportações mais diversificadas ao país;
13. Estas empresas funcionam como postos de treinamento de mão-de-obra, já que, como os empregados são mais solicitados, então tem estes maiores oportunidades de se desenvolverem profissionalmente e de maneira mais eclética;
14. Em termos macroeconômicos, há a divisão e conseqüente redução do risco empresarial”.

No entanto, nem tudo é vantajoso para as pequenas e médias empresas. Elas também apresentam vários problemas e desvantagens em áreas distintas dentro de uma organização, provocadas por problemas micro e macroambientes à empresa.

Segundo Batalha e Demori (1990:25) para uma melhor compreensão e estudo destes problemas e desvantagens a empresa dividir-se-á em quatro áreas distintas: “produção, financeira, mercadológica e administrativa”.

Prosseguindo o raciocínio Batalha e Demori (1990:25) afirmam que a principal causa dos problemas e desvantagens ocorridas nas pequenas e médias empresas na área de produção está relacionado diretamente a obsolescência dos maquinários e equipamentos destinados à produção, sendo agravado pela falta de manutenção preventiva, agravando o estado de conservação das máquinas culminando com a demora na aquisição ou renovação de seu parque industrial.

Estes atrasos na aquisição ou renovação do parque industrial da empresa relacionam-se diretamente com a incapacidade que as pequenas e médias empresas tem de gerarem capital de giro excedentes à operacionalização da empresa, sendo que a má administração do capital de

giro pertencente à empresa é um dos pontos críticos detectados nos problemas e desvantagens das pequenas e médias empresas.

Segundo Batalha e Demori (1990:27) os problemas e desvantagens das pequenas e médias empresas na área mercadológica ocorrem devido a fatores endógenos e exógenos à empresa. Dentre os fatores internos à empresa pode-se destacar:

“Falta de informações por parte do empresário da evolução do mercado, ausência de qualidade e aspectos inovadores dos produtos, carência de política racional de vendas, e inexistência de controles na produção, para qual os produtos sejam executados nos prazos determinados”.

Dentre os fatores externos à empresa destaca-se segundo Batalha e Demori (1990:27):

“A falta de autodeterminação das pequenas e médias empresas frente ao mercado, visto que expressiva parte das pequenas e médias empresas compra e/ou vende para alguns poucos clientes e fornecedores”.

O despreparo administrativo por parte dos gestores também contribui para a ocorrência destes problemas e desvantagens, pois segundo Batalha e Demori (1990:28):

“ Isto tudo aliada a falta de estrutura organizacional bem definida e o excesso de centralização durante o processo de tomada de decisão, tanto à nível de planejamento quanto a nível operacional, geram situações de ineficiência em várias partes da empresa”.

Por outro lado, Ferreira (1984:107) diz que deve-se frisar que as grandes empresas se caracterizam por terem:

I – Necessidade da colaboração de órgão de staff;

II – Algumas funções de chefia executiva organizadas à base de equipe; e

III – Problemas de relações entre os chefes funcionais e a alta administração”.

Continuando o raciocínio Ferreira (1984:107) diz que as razões que justificam um empreendimento ser determinado como pequena empresa se resume na forma abaixo:

“I – As pessoas que formam a alta administração desse tipo de empreendimento ocupam parte do seu tempo na fixação do objetivo. O restante desse tempo é ocupado no exercício de outras funções, como por exemplo, vendas e produção;

II – Face à carência de tempo para abarcar todas as funções existentes na empresa, as pessoas que integram a direção são obrigadas a delegar a autoridade a outrem. Como, por exemplo, o chefe da oficina e o tesoureiro; e

III – Diante do que foi exposto, verifica-se que, nesse tipo de estrutura, já existe um corpo social compondo uma organização administrativa”.

Em função destas empresas geralmente serem dirigidas por um número reduzido de pessoas e muitas vezes de pouca capacidade técnica, este tipo de empresa apresenta diversas dificuldades e problemas de gestão, sendo as principais relacionadas abaixo por Ferreira (1984:108):

“I – São pequenas demais para poderem manter a administração de que necessitam;

II – São, financeiramente, incapazes de poderem contar com o apoio de pessoal técnico e operacional de grande habilidade;

III – Tendo em vista a insuficiência de recursos passíveis de serem mobilizados, essas empresas se veem obrigadas a por em ocupações inferiores um pessoal menos habilitado;

IV – Esses empreendimentos não possuem meios para aperfeiçoar, convenientemente, futuros chefes;

V – A filosofia de trabalho dessas empresas se baseia em clãs familiares. A contradição entre a necessidade de se ter o melhor para competir convenientemente no mercado e o julgamento de recrutar unicamente pessoas da família para os principais postos de chefias determina um natural desestímulo de funcionários que não integram o clã. Assim, os servidores competentes e ambiciosos, enquanto não saírem da empresa, farão tão-somente o necessário para não deixar a empresa; e

VI – De acordo com Gulick, o ser humano torna-se mais destro quando se especializa. As pessoas que compõe a alta administração dessas empresas, por exercerem quase todas as tarefas existentes e por não disporem de tempo suficiente para aprimorar o conhecimento tecnológico e econômico, estreitam as suas áreas de visão que, em consequência, acarretam o virtual desconhecimento das forças sociais que impulsionam ou fecham um empreendimento. Ademais, esses dirigentes não percebem que em sua empresa:

- a) – Existem problemas de organização administrativa;
- b) – Existe a necessidade de planejar e pensar; e
- c) – Não se pode administrar por simples intuição”.

Porém, apesar de todos estes tipos de problemas envolvendo as micros e pequenas empresas, observa-se que nos dias atuais possuir um negócio próprio tem sido o grande sonho de uma parcela significativa da população brasileira, sendo que os motivos mais freqüentes por interesse pela atividade empresarial são primeiramente na atual economia nacional a falta de oportunidade de trabalho, seguidos pelo desejo de liberdade, vontade e necessidade de ganhar mais dinheiro, aliado à necessidade de realização profissional.

Apesar do grande interesse pela atividade empresarial, é muito grande o número de insucessos destes empreendimentos, pois a grande maioria fecham suas portas antes do primeiro ano de vida, sendo que uma parte desta minoria fecham suas portas antes de completarem o quinto ano de vida e uma irrisória fatia deste percentual continua operacionalizando após o quinto ano de funcionamento.

Em virtude destes dados, diversas pesquisas tem sido realizadas para explicarem as causas desse percentual tão elevado de insucesso e todas elas mostram que os principais motivos destes problemas estão na falta de habilidade e capacidade técnica administrativa do empreendedor. Entende-se que o improvisado e o empirismo não tem mais lugar nos dias de hoje. Por menor que seja o negócio, as funções gerenciais básicas de planejamento, organização e controle precisarão ser exercidas para o sucesso futuro da organização.

### **3.2. ANÁLISE DOS MÉTODOS UTILIZADOS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Como pode-se observar existem diversas maneiras de se estabelecer o preço de venda, porém o pequeno empresário freqüentemente encontra dificuldade para estabelecer o preço de seus produtos de forma eficaz, segura e simples. Isto ocorre principalmente em virtude de que o pequeno empresário tem dúvidas sobre quais são os seus reais custos, qual é a margem de lucratividade a ser agregada ao produto, bem como qual é o ponto de equilíbrio exato para que a empresa realmente tenha lucro.

Prieto (1992:07) afirma que:

“De modo geral, cada empresa utiliza uma fórmula eficaz sobre estabelecimento de preços, crendo que nada existe de melhor. A maioria pratica preços, confiando na sensibilidade profissional que possuem do mercado, do produto e da concorrência. Outros, menos preocupados com a questão, simplificam: Se a empresa X vende por R\$ 10,00, eu posso vender por R\$ 9,00. Não raro acabam naufragando junto com a empresa X...”.

Prieto (1992) afirma acima que cada empresa, empresário ou pessoa responsável pela formação do preço de venda das empresas utilizam parâmetros, dados e analogias diferentes para estabelecer o preço de venda de seus produtos não observando-se uma padronização ou uniformidade neste processo. Alguns destes praticam preços confiando na sensibilidade e experiência profissional que possuem do mercado, do produto e da concorrência em virtude de possíveis experiências e know hows anteriores, sendo que todos estes fatores são de extrema

importância na fixação do preço de venda, no entanto deve-se aliar todos estes detalhes aos custos operacionais praticados pela empresa, o qual é de extrema importância aliar-se custos às oscilações e tendências do mercado em que a empresa está situada. Outra fatia de mercado não analisa nem mesmo as oscilações e as tendências de mercado quanto, mais a identificação e análise dos custos operacionais da empresa, estes simplesmente visualizam o preço estabelecido pela concorrência, estabelecendo o seu preço de venda geralmente abaixo, objetivando abocanhar uma fatia maior de mercado, porém estes não tem o discernimento suficiente para observar que cada empresa detém um custo operacional diferente e em virtude de uma estrutura diferente, aliado ao acompanhamento e à análise mercadológica em que a empresa encontra-se, sendo que estes fatores são importantíssimos quando se deseja estabelecer o preço de venda de seus produtos.

Prieto (1992:09) relata que nos dias atuais o gerenciamento de preços tem se tornado uma nova e incomparável ferramenta de decisões gerenciais para toda e qualquer empresa que almeje o sucesso futuro e afirma que existe algumas técnicas e princípios que podem ser aplicados à empresas de diversos portes e atividades, sendo estes:

- a. Não insistir em conhecer o lucro líquido de apenas um produto. Analisar, fundamentalmente, o lucro global da empresa;
- b. As despesas fixas são gastos da empresa toda. Não fazem parte dos produtos. Não existe, portanto, a necessidade de rateá-los sobre os mesmos para determinar preços de venda;
- c. Habituar-se a confiar no multiplicador de custos para estabelecer preços de venda. Ele é mais seguro e permite controlar o lucro dos produtos e da empresa diariamente;
- d. As decisões, nesta área, devem ser rápidas e seguras.”

Não deve-se insistir em conhecer o lucro líquido dos produtos individualmente, mas sim o lucro global da empresa, pois podem haver casos em que determinado produto é comercializado com uma margem de lucro abaixo do esperado pela empresa ou até mesmo com prejuízo, porém este produto está contribuindo com a empresa para o pagamento de seu custo fixo, sendo este fato denominado margem de contribuição. Outro ponto importante que deve ser salientada é que os custos operacionais fixos são custos globais da empresa e por isso



não devem ser rateados a cada produto comercializado como são feitos os custos variáveis, pois estes são pertinentes a cada produto comercializado. Contudo, acredita-se que as tomadas de decisões gerenciais nestas empresas devam ser mais rápidas e mais seguras por parte de seus gestores, principalmente em virtude do menor porte da empresa, sendo suas atividades praticamente todas centralizadas.

Em virtude de tais problemas e dificuldades encontradas pelos pequenos empresários, objetivou-se com este trabalho propor uma metodologia para a formação do preço de venda que seja rápida, segura e de fácil compreensão por parte dos responsáveis por esta área.

Desta forma, primeiramente para o gestor de preços saber por quanto irá vender seu produto é necessário que ele saiba quanto este produto lhe custou. Segundo Prieto (1992:10) existe uma série de condicionantes básicos que levam à formação do preço de venda, tais como:

- a. A rentabilidade líquida da empresa;
- b. O volume de vendas;
- c. As despesas fixas;
- d. As despesas variáveis;
- e. O lucro esperado.”

Acredita-se que estes condicionantes citados anteriormente por Prieto (1992) seja as informações básicas e necessárias que julga-se importante destacar e enfatizar para que a empresa faça uma boa avaliação dos itens a serem considerado na formação do preço de venda de seus produtos ou serviços.

Em virtude disto, a seguir encontra-se uma metodologia proposta para a formação do preço de venda que julga-se ideal, simples e eficaz para que o gestor de preços possa formar corretamente o preço de venda de seus produtos onde serão enfatizados todos estes condicionantes básicos citados por Prieto (1992), bem como algumas variáveis importantes como o custo de funcionamento, o ponto de equilíbrio da receita, entre outros.

### **3.3. METODOLOGIA PROPOSTA PARA A FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA**

Observa-se que, na proposta de Sebrae (1997), a metodologia utilizada para a formação do preço de venda baseou-se no custeio variável, sendo que o maior influenciador na formação do preço de venda é o custo variável, sendo atribuído preços aos produtos levando-se em consideração apenas os custos variáveis, mas conhecido como custo marginal, onde são alocados ao preço dos produtos somente os custos variáveis referente a comercialização e distribuição dos mesmos, ficando os custos operacionais fixos a serem contabilizados apenas como despesas ocorridas no período, indo diretamente compor o resultado financeiro da empresa. Tudo isto ocorre principalmente em virtude das micros e pequenas empresas normalmente possuir pouca capacidade gerencial para administrar e processar sistemas mais complexos e detalhados em relação à formação do preço de seus produtos.

No entanto, acredita-se que para que a administração de uma empresa seja eficiente na formação do preço de venda dos produtos que se predispõe a ofertar no mercado, deve identificar e analisar nove etapas que julga-se a ideal para uma correta formação do preço de venda, a saber:

1. 1ª ETAPA: Identificação e análise dos custos operacionais fixos;
2. 2ª ETAPA: Identificação e análise estatística do volume de vendas;
3. 3ª ETAPA: Identificação e análise dos custos operacionais variáveis;
4. 4ª ETAPA: Identificação e análise do lucro desejado pela empresa;
5. 5ª ETAPA: Identificação e análise do custo de funcionamento da empresa;
6. 6ª ETAPA: Identificação e análise do ponto de equilíbrio da receita;
7. 7ª ETAPA: Identificação e análise do custo de aquisição das mercadorias;
8. 8ª ETAPA: Identificação e análise do preço de venda a ser praticado pela empresa;
9. 9ª ETAPA: Projeção do demonstrativo de resultado;
10. 10ª ETAPA: Análise de sensibilidade.

Em virtude da importância das etapas citadas anteriormente para que o gestor de preços possa realizar corretamente a formação do preço de venda de seus produtos, estas serão detalhadas na seqüência do capítulo.

### 3.3.1. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS CUSTOS OPERACIONAIS FIXOS

O primeiro passo e um dos mais importantes deste processo consta que a empresa conheça a fundo quais são os custos de operacionalização pertencentes a ela. Pois, a empresa deve atingir um volume mínimo de vendas para o pagamento destes custos, sendo que os mesmos incorrerão mensalmente independentemente do volume de vendas alcançado pela empresa.

Prieto (1992:11) exemplifica estes custos da seguinte maneira:

“ Uma empresa tem apenas uma despesa fixa. O aluguel da loja, por exemplo, no valor de R\$ 2.000,00 mensais.

O lucro bruto deve ser superior a R\$ 2.000,00, não importando quantos produtos devam ser vendidos.

Se num mês, esta empresa nada vender, terá um prejuízo de R\$ 2.000,00, exatamente o valor das despesas fixas”.

Este volume mínimo de vendas para o pagamento dos custos operacionais fixos denomina-se ponto de equilíbrio da receita, ou seja um volume de vendas abaixo deste nível detecta-se que a empresa esteja trabalhando com prejuízo, pois o que vende não é suficiente nem mesmo para o pagamento dos custos fixos. No entanto, acima deste nível a empresa já começa a trabalhar com lucro.

O conhecimento destes custos é de extrema importância para a empresa também no sentido de ser necessário uma reavaliação do montante do custo fixo praticado, pois após a formação do preço de venda a empresa irá automaticamente comparar o seu preço aos de seus concorrentes.

Caso haja uma diferença considerada na precificação de seus concorrentes é necessário que se reavaliem cautelosamente todos os custos operacionais fixos à ela pertencentes e as possíveis reduções que afetarão significativamente o valor final do preço de venda. Estas reduções normalmente refletem-se primeiramente no quadro funcional da empresa, onde a redução deste acompanhados dos encargos e despesas sociais são os mais praticados e de fácil identificação por parte do pequeno empresário.

### **3.3.2. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE ESTATÍSTICA DO VOLUME DE VENDAS**

O conhecimento do volume de vendas praticado pela empresa em determinado período é de extrema importância para a pessoa responsável pela gestão financeira da empresa onde verifica-se exatamente se o volume de vendas alcançado satisfaz o nível necessário para o pagamento dos custos operacionais fixos.

Prieto (1992:11) diz que:

“ Uma empresa pode vender todos os seus produtos com larga margem de lucro bruto e mesmo assim acusar um prejuízo no final do período.

De nada adianta vender por R\$ 1.000,00 o que custou R\$ 200,00 se as despesas da empresa somam R\$ 2.000,00.

É preciso vender mais unidades para alcançar receitas que cubram os R\$ 2.000,00 de despesas e ainda sobre algum lucro”.

Não adianta a empresa vender um único produto ou pouco volume deste com uma margem bruta alta se somando-se o volume vendido é insuficiente para a cobertura dos custos operacionais fixos. É necessário sim que a empresa venda o maior volume de vendas possível, não importando a margem de lucro ou em alguns casos, pode-se vender produtos sem lucro nenhum ou até mesmo com prejuízo, porém estes contribuem para o pagamento dos custos operacionais fixos da empresa.

### **3.3.3. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS CUSTOS OPERACIONAIS VARIÁVEIS**

Os custos variáveis são aqueles que variam proporcionalmente ao volume vendido pela empresa, ou seja, quanto maior o volume vendido, maior serão os custos variáveis. Pode-se citar como exemplo deste custo a comissão paga a vendedores pelas vendas realizadas, sendo que quanto maior o volume vendido, maior serão suas comissões.

Outro exemplo clássico destes custos são os impostos incidentes sobre as vendas, onde pode-se encontrar O ICMS, o PIS, o COFINS, o ISS, dentre outros de igual teor e importância. Sendo que Prieto (1992:12) atenta para um detalhe:

“Todas elas podem ser considerados como gastos variáveis, mas diferentes nos seus percentuais.”

Ou seja, diferentemente dos custos fixos que são inteiramente globais à empresa não devendo ser rateados, estes custos são pertinentes a cada produto comercializado, seja ele bem ou serviço, sendo que cada custo variável pertinente ao produto possui caracteristicamente percentuais diferentes, bem como finalidades e destinos diferentes.

#### **3.3.4. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DO LUCRO DESEJADO PELA EMPRESA**

É necessário também que a empresa estabeleça uma margem de ganho sobre o volume vendido, chamada de margem de lucro que segundo Prieto (1992:13) existe alguns pontos a serem analisados para se estabelecer o lucro de uma empresa:

- ✓ “O lucro bruto de cada item vendido;
- ✓ Os volumes destes itens;
- ✓ As despesas variáveis de cada um deles;
- ✓ A forma de ratear as despesas fixas com o intuito de encontrar o lucro líquido por item;
- ✓ A forma de atribuir uma parcela de lucro líquido fixo, se a empresa optou por uma rentabilidade em valor, e não em forma de percentual sobre vendas”.

É necessário conhecer-se a margem total atribuída a cada produto, juntamente com o volume de vendas e o custo de funcionamento da empresa para poder-se conhecer a margem de lucro líquida desejada.

#### **3.3.5. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DO CUSTO DE FUNCIONAMENTO DA EMPRESA**

Conhecendo-se os custos operacionais fixos, os custos variáveis e o volume de vendas, pode-se identificar o custo de funcionamento da empresa, sendo este a fatia do preço de venda destinado ao pagamento de todos os custos operacionais fixos.

Desta maneira é possível analisar-se e avaliar-se se o custo de operacionalização da empresa é condizente com a sua estrutura organizacional, bem como conhecer-se detalhadamente os principais pontos onde a empresa encontra-se mais vulnerável, caso seja necessário reduzir os custos, visando uma conseqüente redução do preço de venda dos produtos, tornando a empresa mais sólida e competitiva diante da concorrência.

Pode-se identificar o custo de funcionamento de uma empresa através da equação:

$$\text{CTFT} = \frac{\text{CUSTO FIXO} \times 100\%}{\text{V. VENDAS}}$$

Ou seja, com esta equação pode-se observar que o custo operacional fixo mantém relação direta com o volume vendido pela empresa, pois o resultado final encontrado será um valor percentual correspondente ao custo fixo da empresa, ou seja este valor percentual representa quanto o custo operacional fixo absorve do preço de venda praticado pela empresa.

### **3.3.6. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO DA RECEITA**

Conhecendo-se os custos operacionais fixos, os custos variáveis e o volume de vendas, pode-se identificar o ponto de equilíbrio da receita da empresa, ou seja, o nível mínimo de vendas que a empresa deve atingir para o pagamento de seus custos, definida por Cogan (1999:36) como sendo:

“A quantidade produzida/volume de operações para a qual a receita iguala o custo total. É, pois, o ponto onde o lucro líquido iguala a zero, podendo ser expresso em unidades físicas ou monetárias.”

Quando a empresa encontra-se com um volume de vendas abaixo deste nível, ela está trabalhando com prejuízo, ou seja, todo o volume vendido pela empresa não é suficiente para o pagamento de seus custos operacionais, obrigando a empresa a captar recursos junto a terceiros para o cumprimento de suas obrigações.

Caso contrário quando a empresa encontra-se com um volume de vendas acima deste nível, ela está trabalhando com lucro, ou seja, todo o volume vendido pela empresa é suficiente para o pagamento de todos os seus custos operacionais e ainda obter uma margem de lucro suficiente para capital de giro.

Pode-se conhecer o ponto de equilíbrio da receita de uma empresa através da equação:

$$\text{PER} = \frac{\text{CF}}{1 - \frac{\text{CV}}{\text{R}}}$$

Esta equação terá como resultado final um valor monetário o que deve ser no mínimo o volume de vendas que a empresa deverá alcançar em um determinado período para que possa ser viável e rentável. Porém, julga-se que o ideal para que uma empresa se mantenha sólida e competitiva no mercado em que atua é que esta trabalhe com um custo operacional fixo baixo e obtenha um alto volume de vendas, pois desta forma a tendência do seu preço de venda é ser competitivo diante de seus concorrentes e condizentes com as expectativas do mercado consumidor.

Porém, Prieto (1992:103) alerta que:

“Evita-se aplicá-lo nas empresas industriais que se utilizam de sistema indireto de custos industriais; que possuem vendas sazonais e que não produzem com regularidade. Estas situações iriam distorcer o valor do ponto de equilíbrio”.

Ou seja, o ponto de equilíbrio da receita é importantíssimo e necessário que os gestores conheçam e saibam analisá-lo, pois é através deste que a empresa saberá se o volume por ela vendido está sendo suficiente para a cobertura de seus custos. Porém, deve-se ter muito cuidado com empresas que não possuem uma regularidade operacional constante, pois a ferramenta que iria ajudar na tomada de decisões gerenciais poderá levá-los a interpretações errôneas.

### 3.3.7. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DO CUSTO DE AQUISIÇÃO DAS MERCADORIAS

Para que os gestores de preços possam estabelecer o seu preço de venda com certeza, além de ser necessário conhecer-se detalhadamente o custo operacional fixo, os custos variáveis e o volume de vendas praticado pela empresa é necessário que se conheça o custo de aquisição dos produtos a serem vendidos, ou seja, por quanto eu comprei? e por quanto eu deverei vender?

Deve-se entender que o custo de aquisição do produto é todo desembolso feito pela empresa para adquirir o produto e entregá-lo ao seu destino final, ou seja, além do custo do produto acabado já embutido o imposto sobre a industrialização, deve-se considerar ainda o transporte do fabricante até o seu destino e todos os encargos e impostos destinados a circulação e transporte das mercadorias.

O gestor de preços deve conhecer o custo de aquisição das mercadorias a serem comercializadas monetária e percentualmente, objetivando conhecer qual a fatia do preço de venda que é absorvido pelo custo de aquisição. Percentualmente pode-se conhecer o custo de aquisição através da equação:

(*) Preço de venda.....	100,00%
(-) Custo de funcionamento.....	X%
(-) Impostos e tributos sobre o faturamento.....	X%
(-) Comissões.....	X%
(-) Lucro desejado.....	X%
(=) Custo Total das Mercadorias.....	X%

E para conhecer-se o custo de aquisição das mercadorias em valores monetários deve-se atentar para o seguinte procedimento:

(*) Valor da mercadoria junto ao fornecedor.....	R\$ X,xx
(+) IPI (Caso seja industrializado) ..(X %). .....	R\$ X,xx
(+) Frete ..(X %). .....	R\$ X,xx
(=) Custo de Aquisição das Mercadorias.....	R\$ X,xx



Prieto (1992:25), complementa dizendo que conhecer-se o custo das mercadorias é:

“ importante peça para analisar a rentabilidade operacional da empresa”.

É importantíssimo, pois é a partir do custo dos produtos vendidos que inicializa-se à formação do preço de venda, agregando-se todos os custos para que posteriormente se possa conhecer com firmeza e segurança a rentabilidade operacional da empresa.

### **3.3.8. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DO PREÇO DE VENDA A SER PRATICADO PELA EMPRESA**

Após identificar-se e analisar-se todos estes fatores, pode-se conhecer com certeza absoluta qual será efetivamente o preço de venda que será atribuído ao produto a ser comercializado. Porém, após conhecer-se com absoluta certeza qual será o preço do produto, a pessoa responsável por esta área deve fazer uma comparação analógica com os seus concorrentes e com as exigências e expectativas do mercado consumidor.

Pode-se conhecer o preço de venda a ser atribuído ao produto através da seguinte equação:

$$PV = \frac{R\$ \text{ CUSTO DE AQUISIÇÃO DAS MERCADORIAS}}{\% \text{ CUSTO DE AQUISIÇÃO DAS MERCADORIAS}} \times 100\%$$

Estas comparações deverão ser feitas mediante produtos semelhantes em relação ao preço preestabelecido. Caso o preço de produtos semelhantes não estejam condizentes com os ofertados pela concorrência, bem como não atenda as expectativas do mercado consumidor, deve-se rever todas as etapas que antecedem à formação do preço final de venda.

Uma das etapas que julga-se importante e deve-se ser criterioso na análise refere-se ao custo operacional fixo da empresa, pois este pode ser responsável pela absorção de uma fatia muito grande deste preço. Caso isto ocorra é necessário que a pessoa responsável por esta

área reformule a sua estrutura organizacional, visando a redução deste custos para uma melhor operacionalização da empresa.

Após esta reavaliação das etapas iniciais a empresa deve reformular o seu preço de venda conforme as necessidades e exigências do mercado, porém não deixando de levar em consideração a sua estrutura organizacional e funcional.

### 3.3.9. PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADO

Esta etapa orienta o gestor de preços para que este conheça detalhadamente todos os valores percentuais, bem como os respectivos valores monetários que irão compor o preço de venda. Este demonstrativo pode ser apresentado da seguinte forma:

(*) Preço de venda.....	100,00%.....	R\$ X,xx
(-) Custo de funcionamento.....	X,xx%.....	R\$ X,xx
(-) Impostos e tributos sobre o faturamento.....	X,xx%.....	R\$ X,xx
(-) Comissões.....	X,xx%.....	R\$ X,xx
(-) Lucro desejado.....	X,xx%.....	R\$ X,xx
(=) Custo de Aquisição das Mercadorias.....	X,xx%.....	R\$ X,xx

Após realizar-se este demonstrativo pode-se conhecer com detalhes quanto cada fator influencia e absorve do preço de venda dentro de uma empresa, sendo esta de grande valia para a tomada de decisões gerenciais.

### 3.3.10. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Após conhecer-se cada etapa integrante da formação do preço de venda, podem ser realizadas algumas simulações de situações que ocorrem ou poderão ocorrer no dia-a-dia operacional de uma empresa, podendo estas ocorrerem em virtude de situações micro e macroeconômicas.

Através de tais simulações pode-se verificar detalhadamente a importância de cada etapa na formação do preço de venda, bem como a influência e variações destas, ocasionadas principalmente pelas oscilações do mercado, aliado as estratégias de preços praticadas pelos concorrentes e as alterações na estrutura organizacional e operacional da empresa.

Com isto o gestor de preços tem a vantagem de poder conhecer detalhadamente quais são os principais custos que mais influenciam na formação do preço de venda, bem como qual a importância significativa de se conhecer detalhadamente o mercado em que a empresa atua e quais os principais concorrentes nele instalados, além de poder conhecer qual a melhor e mais favorável situação em que é necessário a empresa estar enquadrada para ser mais eficiente e eficaz no que se refere a preços competitivos.

### **3.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pode-se concluir que, nos dias de hoje, a gestão de preços vem se tornando uma das mais importantes ferramentas para a tomada de decisões gerenciais e percebe-se a existência de uma grande dificuldade nesta área por parte dos micros e pequenos empresários ao estabelecer o preço de venda de seus produtos.

Estas dificuldades encontradas pelos micros e pequenos empresários é provocada principalmente por falta de capacidade técnica específica sobre o assunto. Em virtude destas dificuldades serem facilmente detectadas é que cada empresa ou pessoa responsável por esta área adota uma maneira diferente para estabelecer o preço de venda de seus produtos e que para eles é a maneira mais eficiente e eficaz e o que existe de melhor.

Algumas destas pessoas por falta desta capacidade técnica baseiam-se somente na estratégia de preços praticadas pelos concorrentes, estabelecendo o seu nível de preços geralmente abaixo, visando obter mais rapidamente a conquista de uma fatia de mercado em que atuam, não levando em consideração que cada empresa detém um custo operacional fixo diferente.

Outros formam e precificam seus produtos levando em consideração apenas o custo operacional de sua empresa, esquecendo-se de analisar e levar em consideração as oscilações do mercado em que está situada, bem como as estratégias mercadológicas e de preços praticadas pelos seus concorrentes.

Observa-se que estas empresas tem um futuro facilmente previsto, pois estas estão fadadas ao insucesso devido a má administração no que se refere ao estabelecimento do preço de venda de seus produtos, pois julga-se necessário que para uma empresa obter o sucesso desejado deve-se observar todos os fatores que influenciam direta ou indiretamente no preço de venda como o custo operacional fixo, o volume de vendas praticado pela empresa juntamente com os custos variáveis, sendo que desta forma pode-se identificar o ponto de

equilíbrio ideal para a empresa, conseguindo-se também estabelecer com certeza o preço que poderá ser estabelecido ao produto a ser vendido.

A metodologia proposta neste trabalho tem como objetivo principal auxiliar os gestores de preços a superar tais dificuldades dando-lhes suporte em suas deficiências técnicas através de informações que irão lhe proporcionar uma melhor visão estratégica de todos os fatores micro e macroeconômicos que direta ou indiretamente influenciam para a formação do preço de venda.

## **CAPITULO 4 - APLICAÇÃO PRÁTICA**

### **4.1. A EMPRESA ANALISADA**

A empresa analisada é uma franquia de uma indústria do segmento moveleiro localizada no interior do estado do Rio Grande do Sul, sendo esta considerada uma das maiores fábricas de móveis planejados do Brasil e a única detentora do certificado ISO 9001 de seu ramo de atividade no país. Atualmente a indústria possui uma rede de 120 franquias localizadas nos mais diversos pontos do território nacional e no exterior com um faturamento anual de aproximadamente R\$ 6.000.000,00. Em virtude do alto grau de concorrência e competição existente no mercado, bem como um grau de exigência muito maior dos consumidores por produtos e serviços de alta qualidade, com preços competitivos, fez com que a franqueadora contratasse uma equipe de consultores, visando a implantação da norma ISO 9002, objetivando tornar sua rede mais competitiva e rentável no mercado em que atua.

A franquia na qual foi feito a aplicação prática deste trabalho localiza-se no estado de São Paulo, onde encontra-se o maior centro industrial e comercial brasileiro e onde a briga por um lugar no mercado torna-se uma questão de sobrevivência para todas as empresas que nele encontram-se e almejam o sucesso futuro. Um dos pontos fundamentais para tornar a empresa mais competitiva e rentável refere-se a correta formação do preço de venda dos produtos e serviços a serem ofertados no mercado, pois o preço de compra da fábrica era o mesmo para todas as franquias, porém cada uma delas detinha um custo operacional diferente em função de sua estrutura. Para obter-se uma análise mais precisa e correta das áreas de custo e comercial da franquia analisada foi necessário conhecer-se os custos operacionais fixos, os custos variáveis, o volume de vendas, o custo de funcionamento, o ponto de equilíbrio, o lucro desejado pela empresa e o custo de aquisição das mercadorias a serem vendidas onde no próximo capítulo serão oportunamente detalhados.

## 4.2. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA

### 4.2.1. 1ª ETAPA: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS CUSTOS OPERACIONAIS FIXOS

Tomou-se como base e analisou-se os seis últimos meses dos custos operacionais fixos da franquia, visando conhecer-se detalhadamente o custo fixo atualmente praticado pela empresa, o qual era parcialmente desconhecida pelos seus administradores e gestores.

**TABELA 1 – CUSTO FIXO**

<b>CONTAS</b>	<b>VALORES (RS)</b>
Retirada de “Pro-Labore”	3.000,00
Ordenados e Salários	4.170,32
13º Salário, Férias	264,00
Previdência Social e FGTS	2.140,17
PIS e Finsocial	611,15
Tributos Federais, Estaduais e Municipais	2.282,34
Seguros	1.659,15
Aluguéis, Leasing e condomínios	1.460,00
Vale Transporte	1.349,80
Água e Luz	307,78
Telefone, Telex e Correspondências	560,59
Manutenção, Conservação e Limpeza	197,88
Combustível e Lubrificante	616,03
Material de Escritório e Cópias	787,78
Viagem, Alimentação e Estadia	404,85
Escritório Contábil	459,36
Despesas Bancárias e Financeiras	117,00
Multas, Juros e Correção Monetária	12,14
Propaganda e Publicidade	426,17
Sindicatos e Associações	30,83
<b>TOTAL</b>	<b>17.857,34</b>

### 4.2.2. 2ª ETAPA: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE ESTATÍSTICA DO VOLUME DE VENDAS

Tomaram-se como base e analisaram-se os últimos 6 meses de vendas da empresa em questão, que apresentava os seguintes valores:

**TABELA 2 – VOLUME DE VENDAS**

<b>MESES/ANO</b>	<b>VALORES (R\$)</b>
Mês 1/Ano X	95.560,30
Mês 2/Ano X	106.721,10
Mês 3/Ano X	101.020,15
Mês 4/Ano X	90.220,00
Mês 5/Ano X	110.598,30
Mês 6/Ano X	103.450,40
<b>TOTAL</b>	<b>607.570,25</b>
<b>MÉDIA/MÊS</b>	<b>101.261,70</b>

#### **4.2.3. 3ª ETAPA: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS CUSTOS OPERACIONAIS VARIÁVEIS**

Semelhante ao custo fixo e conforme o volume vendido pela empresa, levantou-se e analisou-se os últimos seis meses de operacionalização da franquia, que apresentava os seguintes custos operacionais variáveis:

**TABELA 3 – CUSTO VARIÁVEL**

<b>DESPESAS</b>	<b>VALORES (R\$)</b>
Impostos – 8,65%	8.759,13
Mercadoria – 50%	50.630,85
Publicidade – 4%	4.050,46
Frete – 8%	8.100,93
Comissões – 10%	10.126,17
<b>TOTAL</b>	<b>81.667,54</b>

Após identificadas, discutidas com todos os integrantes ligados diretamente à administração da empresa e analisadas todas as variáveis que influenciam diretamente para a formação do preço de venda desta empresa, pode-se conhecer os demais fatores e índices que irão compor esta formação, como segue:

#### 4.2.4. 4ª ETAPA: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DO LUCRO DESEJADO PELA EMPRESA

O gestor de preços em virtude da estratégia adotada pela empresa para a obtenção do retorno desejado, definiu a margem de lucro líquido em 20% como sendo a ideal para as pretensões operacionais da empresa.

#### 4.2.5. 5ª ETAPA: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DO CUSTO DE FUNCIONAMENTO DA EMPRESA

O custo de funcionamento de uma empresa é um índice que avalia o nível percentual que o custo fixo absorve do preço de venda. Após análise do volume de vendas e dos custos fixo e variável da empresa referente aos seis últimos meses de sua operacionalização, pode-se concluir que o custo de funcionamento desta empresa, com base em fórmula fornecida por Sebrae (1997), é:

$$CTFT = \frac{CF}{V} \times 100\%$$

V. Vendas

$$CTFT = \frac{17.857,34}{101.261,70} \times 100\%$$

<b>CTFT = 17,63%</b>
----------------------

Pode-se verificar após demonstrativo acima que 17,63% do preço de venda total do produto comercializado por esta empresa é destinado a cobertura do seu custo fixo. O restante 82,37% serão rateados aos demais índices que irão compor o preço do produto como segue.



#### 4.2.6. 6ª ETAPA: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO DA RECEITA

Diante dos dados acima expostos foi possível conhecer-se o ponto de equilíbrio da receita necessário para que esta empresa seja viável e operacional, com base em fórmula fornecida por Sebrae (1997), como segue:

$$\text{PER} = \frac{\text{CF}}{1 - \frac{\text{CV}}{\text{R}}}$$

$$\text{PER} = \frac{17.857,34}{1 - \frac{81.667,54}{101.261,70}}$$

<b>PER = 92.286,00</b>
------------------------

Após esta análise, pode-se observar que a empresa está apresentando um ponto de equilíbrio relativamente alto em virtude do seu alto custo fixo, sendo que no 4º mês de vendas observado anteriormente, a empresa fechou o mês com prejuízo, pois foi vendido um volume menor do que o ponto de equilíbrio ideal de receita para a empresa. Porém, analisando de um ponto de vista global a média do volume de vendas dos seis meses analisados foi 9,72% maior do que o ponto de equilíbrio da receita, ou seja a empresa pagou todos os seus custos operacionais e ainda obteve um retorno de 9,72%.

#### 4.2.7. 7ª ETAPA: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DO CUSTO DE AQUISIÇÃO DAS MERCADORIAS

O custo de aquisição das mercadorias é um índice de fundamental importância a se conhecer, pois é a fatia do preço de venda destinada ao pagamento do fornecedor dos

produtos comercializados pela empresa, o qual pode-se conhecer seu índice que será agregado ao preço de venda das mercadorias através do seguinte demonstrativo:

(*) Preço de venda.....	100,00%
(-) Custo de funcionamento.....	(17,63%)
(-) ICMS.....	(17,00%)
(-) PIS.....	(0,65%)
(-) COFINS.....	(3,00%)
(-) Comissão .....	(10,00%)
(-) Lucro desejado.....	(20,00%)
<b>(=) Custo Total de Mercadorias.....</b>	<b>31,72%</b>

Segundo observa-se acima, o índice pertencente à aquisição dos produtos destinados à comercialização, corresponde a 31,72% do preço total da mercadoria. Após a análise destes dados, realizou-se o levantamento real de valores pagos ao fornecedor. Vamos supor que a empresa tenha adquirido um determinado produto no valor estimado de R\$ 2.244,64. Ela chegaria ao seu destino final pelo custo de:

(*) Valor da mercadoria junto à fábrica.....	R\$ 2.244,64
(+) IPI...(10%).....	R\$ 224,46
(+) Frete...(8%).....	R\$ 197,53
<b>(=) Custo de Aquisição de Mercadorias.....</b>	<b>R\$ 2.666,63</b>

A mercadoria que anteriormente foi adquirida junto ao fornecedor por R\$ 2.244,64, após todo o seu processo até o destino final, o custo total desta mercadoria seria de R\$ 2.666,63, ou seja, 18% a mais sobre o custo anteriormente mencionado que também será adicionado ao preço e que este custo total equivale na realidade aos 31,72% referente ao custo de aquisição da mercadoria anteriormente calculado. E finalmente após conhecer-se e analisar-se todos estes índices pode-se saber com exatidão qual o preço de venda final deste produto em questão.

#### 4.2.8. 8ª ETAPA: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DO PREÇO DE VENDA A SER PRATICADO PELA EMPRESA

Após todo este processo de levantamento dos dados anteriormente exposto, pode-se efetuar e saber a que preço será vendido o produto acima, através da fórmula:

$$PV = \frac{R\$ CAM \times 100\%}{\% CAM}$$

$$PV = \frac{2.666,63 \times 100\%}{31,72\%}$$

<b>PV = 8.406,77</b>
----------------------

Após todos estes demonstrativos e cálculos, chegou-se a um preço final de venda ao consumidor de R\$ 8.406,77, que será distribuído nas diversas etapas, conforme o demonstrativo que pode-se observar a seguir.

#### 4.2.9. 9ª ETAPA: PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADO (DR)

(*) Preço de venda.....	100,00%.....	R\$...8.406,77
(-) Custo de funcionamento.....	(17,63%).....	(R\$ 1.482,11)
(-) ICMS.....	(17,00%).....	(R\$ 1.429,15)
(-) PIS.....	(0,65%).....	(R\$ 54,64)
(-) COFINS.....	(3,00%).....	(R\$ 252,20)
(-) Comissões.....	(10,00%).....	(R\$ 840,67)
(-) Lucro desejado.....	(20,00%).....	(R\$ 1.681,35)
<b>(=) Custo de Aquisição de Mercadorias.....</b>	<b>31,72%.....</b>	<b>R\$..2.666,65</b>

Após a análise deste demonstrativo pode-se afirmar que 31,72% do preço de venda deste produto é destinado ao custo de aquisição da mercadoria junto ao fornecedor. Em contrapartida os demais 68,28% restantes, destinam-se aos custos operacionais fixo e variável,

bem como o lucro que a empresa pretende obter com esta venda. Observa-se a seguir algumas simulações de possíveis situações que poderão ser encontradas na operacionalização de uma empresa, como por exemplo:

- Aumento de 10% no custo fixo e estabilidade no volume de vendas;
- Redução de 10% no custo fixo e estabilidade no volume de vendas;
- Aumento de 10% no volume de vendas e estabilidade no custo fixo;
- Redução de 10% no volume de vendas e estabilidade no custo fixo;
- Aumento de 10% no custo fixo e aumento de 10% no volume de vendas;
- Redução de 10% no custo fixo e redução de 10% no volume de vendas;
- Aumento de 10% no custo fixo e redução de 10% no volume de vendas;
- Redução de 10% no custo fixo e aumento de 10% no volume de vendas.

#### **4.2.10. 10ª ETAPA: ANÁLISE DE SENSIBILIDADE**

##### **4.2.10.1. AUMENTO DE 10% NO CUSTO FIXO E ESTABILIDADE NO VOLUME DE VENDAS**

Uma situação que pode-se encontrar é um aumento no custo fixo e um conseqüente aumento no volume de vendas da empresa, onde o custo operacional fixo num segundo momento aumentaria de R\$ 17.857,34 para R\$ 19.643,07, permanecendo o volume de vendas com R\$ 101.261,70 mensal e o custo operacional variável com R\$ 81.667,54. Em virtude disto, teremos as seguintes variações:

##### **a. Identificação e Análise do Lucro Desejado pela Empresa**

O gestor de preços em virtude da estratégia adotada pela empresa para a obtenção do retorno desejado, definiu a margem de lucro líquido em 20% como sendo a ideal para as pretensões operacionais da empresa.

### b. Identificação e Análise do Custo de Funcionamento

Após estas variações, pode-se observar o novo valor do custo de funcionamento da empresa, sendo este:

$$CTFT = \frac{CF}{V. Vendas} \times 100\%$$

V. Vendas

$$CTFT = \frac{19.643,07}{101.261,70} \times 100\%$$

101.261,70

<b>CTFT = 19,39%</b>
----------------------

### c. Identificação e Análise do Ponto de Equilíbrio da Receita

Após este aumento de 10% no custo de funcionamento da empresa, observa-se um novo ponto de equilíbrio da receita, como segue:

$$PER = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{R}}$$

1 -  $\frac{CV}{R}$

R

$$PER = \frac{19.643,07}{1 - \frac{81.667,54}{101.261,70}}$$

1 -  $\frac{81.667,54}{101.261,70}$

101.261,70

<b>PER = 101.514,57</b>
-------------------------

### d. Identificação e Análise do Custo de Aquisição das Mercadorias

Observa-se ainda o novo custo de aquisição das mercadorias desta empresa:

(*) Preço de venda.....	100,00%
(-) Custo de funcionamento.....	(19,39%)
(-) ICMS.....	(17,00%)
(-) PIS.....	(0,65%)
(-) COFINS.....	(3,00%)
(-) Comissões .....	(10,00%)
(-) Lucro desejado.....	(20,00%)
<b>(=) Custo de Aquisição de Mercadorias.....</b>	<b>29,96%</b>

Após a análise destes dados realizou-se o levantamento real de valores pagos ao fornecedor, sendo este:

(*) Valor da mercadoria junto à fábrica.....	R\$ 2.244,64
(+) IPI...(10%).....	R\$ 224,46
(+) Frete..(8%).....	R\$ 197,53
<b>(=) Custo de Aquisição de Mercadorias.....</b>	<b>R\$ 2.666,63</b>

#### e. Identificação e Análise do Preço de Venda

Após as variações anteriormente detectadas, pode-se observar um conseqüente aumento no preço de venda do produto a ser comercializado, como segue:

$$PV = \frac{CAM}{\% CAM} \times 100\%$$

$$PV = \frac{2.666,63}{29,96\%} \times 100\%$$

<b>PV = 8.900,00</b>
----------------------

#### f. Projeção do Demonstrativo de Resultado

O novo demonstrativo do resultado apresentará o seguinte:

(*) Preço de venda.....	100,00%	R\$...8.900,00
(-) Custo de funcionamento.....	(19,39%)	R\$..(1.725,71)
(-) ICMS.....	(17,00%)	R\$..(1.513,00)
(-) PIS.....	(0,65%)	R\$..(57,85)
(-) COFINS.....	(3,00%)	R\$..(267,00)
(-) Comissões.....	(10,00%)	R\$..(890,00)
(-) Lucro desejado.....	(20,00%)	R\$..(1.780,00)
<b>(=) Custo de Aquisição de Mercadorias.....</b>	<b>29,96%.....</b>	<b>R\$....2.666,44</b>

Observa-se então que um aumento de 10% no custo operacional fixo sem o devido aumento no volume de vendas da mesma, acarretará num aumento proporcional de 10% no custo de funcionamento da empresa, bem como um aumento também proporcional de 10% no ponto de equilíbrio da receita, o qual fez com que esta incorresse em um pequeno prejuízo operacional nos meses 1, 3 e 4, fazendo com que este aumento do custo, automaticamente ocorresse um aumento no seu preço de venda em 5,86%.

#### 4.2.10.2. REDUÇÃO DE 10% NO CUSTO FIXO E ESTABILIDADE NO VOLUME DE VENDAS

Pode-se verificar que é possível reduzir-se os custos praticados atualmente pela empresa, tornando-a mais competitiva, eficiente e eficaz para o mercado em que encontra-se. A principal fonte para a redução destes custos foi a terceirização do quadro funcional, reduzindo desta forma a folha de pagamento e conseqüentemente os encargos sociais e obrigações provenientes destes registros. Esta redução pode ser acompanhada ainda por outras contas como água, luz, telefone e materiais de expediente. Então o custo operacional fixo da empresa num segundo momento reduziria de R\$ 17.857,34 para R\$ 16.071,60 permanecendo o volume de vendas com R\$ 101.261,70 mensal com um custo operacional variável de R\$ 81.667,54. Em virtude disto, teremos as seguintes variações:

### a. Identificação e Análise do Lucro Desejado pela Empresa

O gestor de preços em virtude da estratégia adotada pela empresa para a obtenção do retorno desejado, definiu a margem de lucro líquido em 20% como sendo a ideal para as pretensões operacionais da empresa.

### b. Identificação e Análise do Custo de Funcionamento

Após estas variações pode-se observar o novo valor do custo de funcionamento da empresa, sendo este:

$$\text{CTFT} = \frac{\text{CF}}{\text{V. Vendas}} \times 100\%$$

$$\text{CTFT} = \frac{16.071,60}{101.261,70} \times 100\%$$

<b>CTFT = 15,87%</b>
----------------------

### c. Identificação e Análise do Ponto de Equilíbrio da Receita

Após esta redução de 10% no custo de funcionamento da empresa, observa-se um novo ponto de equilíbrio, como segue:

$$\text{PER} = \frac{\text{CF}}{1 - \text{CV}}$$

$$\text{PER} = \frac{16.071,60}{1 - 81.667,54}$$

$$101.261,70$$



PER = 83.057,36
-----------------

#### d. Identificação e Análise do Custo de Aquisição das Mercadorias

Observa-se ainda o novo custo de aquisição das mercadorias desta empresa:

(*) Preço de venda.....	100,00%
(-) Custo de funcionamento.....	(15,87%)
(-) ICMS.....	(17,00%)
(-) PIS.....	(0,65%)
(-) COFINS.....	(3,00%)
(-) Comissões .....	(10,00%)
(-) Lucro desejado.....	(20,00%)
<b>(=) Custo de Aquisição de Mercadorias.....</b>	<b>33,48%</b>

Após a análise destes dados realizou-se o levantamento real de valores pagos ao fornecedor, sendo este:

(*) Valor da mercadoria junto à fábrica.....	R\$ 2.244,64
(+) IPI..(10%).....	R\$ 224,46
(+) Frete..(8%).....	R\$ 197,53
<b>(=) Custo de Aquisição de Mercadorias.....</b>	<b>R\$ 2.666,63</b>

#### e. Identificação e Análise do Preço de Venda

Após a variação anteriormente detectada, pode-se observar uma conseqüente redução no preço de venda do produto a ser comercializado, como segue:

$$PV = \frac{CAM}{\% CAM} \times 100\%$$

$$PV = \frac{2.666,63}{33,48\%} \times 100\%$$

<b>PV = 7.964,84</b>
----------------------

#### f. **Projeção do Demonstrativo de Resultado**

O novo demonstrativo de resultado apresentará o seguinte:

(*) Preço de venda.....	100,00%.....	R\$... 7.964,84
(-) Custo de funcionamento.....	(15,87%).....	R\$... (1.264,02)
(-) ICMS.....	(17,00%).....	R\$... (1.354,02)
(-) PIS.....	(0,65%).....	R\$... (51,77)
(-) COFINS.....	(3,00%).....	R\$... (238,94)
(-) Comissões.....	(10,00%).....	R\$... (796,48)
(-) Lucro desejado.....	(20,00%).....	R\$... (1.592,96)
<b>(=) Custo de Aquisição de Mercadorias.....</b>	<b>33,48%.....</b>	<b>R\$... 2.666,65</b>

Observa-se então que uma redução de 10% no custo operacional fixo sem ocorrer variação no volume de vendas da mesma, acarretará numa redução proporcional de 10% no custo de funcionamento da empresa em relação à situação original, bem como uma redução também proporcional de 10% no ponto de equilíbrio da receita, o qual fez com que esta obtivesse melhores resultados e uma folga financeira de 21,91% sobre o volume vendido, fazendo com que esta redução no custo operacional fixo da empresa, automaticamente ocorresse uma redução no seu preço de venda em 5,54% tornando-a mais competitiva diante de seus concorrentes.

#### 4.2.10.3. **AUMENTO DE 10% NO VOLUME DE VENDAS E ESTABILIDADE NO CUSTO FIXO**

Outra situação que poderá ser encontrada é um aumento da ordem de 10% no volume vendido pela empresa. Então com isto o volume vendido num segundo momento iria de R\$ 101.261,70 mensal para R\$ 111.387,87 e conseqüentemente o custo operacional variável de

R\$ 81.667,54 para R\$ 89.834,29, permanecendo o custo operacional fixo em R\$ 17.857,34. Em virtude disto, pode-se observar as seguintes variações:

**a. Identificação e Análise do Lucro Desejado pela Empresa**

O gestor de preços em virtude da estratégia adotada pela empresa para a obtenção do retorno desejado, definiu a margem de lucro líquido em 20% como sendo a ideal para as pretensões operacionais da empresa.

**b. Identificação e Análise do Custo de Funcionamento**

Após estas variações pode-se observar o novo valor do custo de funcionamento da empresa, sendo este:

$$\text{CTFT} = \frac{\text{CF}}{\text{V. Vendas}} \times 100\%$$

$$\text{CTFT} = \frac{17.857,34}{111.387,87} \times 100\%$$

<b>CTFT = 16,03%</b>
----------------------

**c. Identificação e Análise do Ponto de Equilíbrio da Receita**

Após este aumento de 10% no volume vendido pela empresa, observa-se um novo ponto de equilíbrio da receita, como segue:

$$\text{PER} = \frac{\text{CF}}{1 - \text{CV}}$$

$$\text{PER} = \frac{17.857,34}{1 - \frac{89.834,29}{111.387,87}}$$

<b>PER = 92.286,00</b>
------------------------

#### d. Identificação e Análise do Custo de Aquisição das Mercadorias

Observa-se ainda o novo custo de aquisição das mercadorias desta empresa:

(*) Preço de venda.....	100,00%
(-) Custo de funcionamento.....	(16,03%)
(-) ICMS.....	(17,00%)
(-) PIS.....	(0,65%)
(-) COFINS.....	(3,00%)
(-) Comissões .....	(10,00%)
(-) Lucro desejado.....	(20,00%)
<b>(=) Custo de Aquisição de Mercadorias.....</b>	<b>33,32%</b>

Após a análise destes dados realizou-se o levantamento real de valores pagos ao fornecedor, sendo este:

(*) Valor da mercadoria junto à fábrica.....	R\$ 2.244,64
(+) IPI...(10%).....	R\$ 224,46
(+) Frete...(8%).....	R\$ 197,53
<b>(=) Custo de Aquisição de Mercadorias.....</b>	<b>R\$ 2.666,63</b>

### 3. Identificação e Análise do Preço de Venda

Após a variação anteriormente detectada, pode-se observar uma redução no preço de vendas em relação a situação original do produto a ser comercializado, como segue:

$$PV = \frac{CAM}{\% CAM} \times 100\%$$

$$PV = \frac{2.666,63}{0,3332} \times 100\%$$

$$33,32\%$$

<b>PV = 8.003,09</b>
----------------------

#### f. Projeção do Demonstrativo de Resultado

O novo demonstrativo de resultado apresentará o seguinte:

(*) Preço de venda.....	100,00%.....	R\$... 8.003,09
(-) Custo de funcionamento.....	(16,03%).....	R\$...(1.282,89)
(-) ICMS.....	(17,00%).....	R\$...(1.360,52)
(-) PIS.....	(0,65%).....	R\$...(52,02)
(-) COFINS.....	(3,00%).....	R\$...(240,09)
(-) Comissões.....	(10,00%).....	R\$...(800,30)
(-) Lucro desejado.....	(20,00%).....	R\$...(1.600,61)
<b>(=) Custo de Aquisição de Mercadorias.....</b>	<b>33,48%.....</b>	<b>R\$....2.666,66</b>

Observa-se então que um aumento de 10% no volume vendido sem ocorrer variação no custo operacional fixo da mesma, acarretará numa redução proporcional de 10% no custo de funcionamento da empresa em relação à situação original, observando-se que o ponto de equilíbrio da receita permanecerá inalterada em relação à situação original, fazendo com que este aumento no volume vendido pela empresa, automaticamente ocorra uma redução no seu preço de venda em 5,04%.

#### 4.2.10.4. REDUÇÃO DE 10% NO VOLUME DE VENDAS E ESTABILIDADE NO CUSTO FIXO

Outra situação que pode-se encontrar é uma redução da ordem de 10% no volume vendido pela empresa. Então com isto o volume vendido pela empresa num segundo momento iria de R\$ 101.261,70 mensal para R\$ 91.135,53 e conseqüentemente o custo operacional variável de R\$ 81.667,54 para R\$ 73.500,78, permanecendo o custo operacional fixo em R\$ 17.857,34. Em virtude disto, pode-se observar as seguintes variações:

### a. Identificação e Análise do Lucro Desejado pela Empresa

O gestor de preços em virtude da estratégia adotada pela empresa para a obtenção do retorno desejado, definiu a margem de lucro líquido em 20% como sendo a ideal para as pretensões operacionais da empresa.

### b. Identificação e Análise do Custo de Funcionamento

Após estas variações pode-se observar o novo valor do custo de funcionamento da empresa, sendo este:

$$\text{CTFT} = \frac{\text{CF}}{\text{V. Vendas}} \times 100\%$$

$$\text{CTFT} = \frac{17.857,34}{91.135,53} \times 100\%$$

<b>CTFT = 19,59%</b>
----------------------

### c. Identificação e Análise do Ponto de Equilíbrio da Receita

Após esta redução de 10% no volume vendido pela empresa, observa-se um novo ponto de equilíbrio da receita, como segue:

$$\text{PER} = \frac{\text{CF}}{1 - \frac{\text{CV}}{\text{R}}}$$

$$\text{PER} = \frac{17.857,34}{1 - \frac{73.500,78}{91.135,53}}$$

<b>PER = 92.286,00</b>
------------------------

#### d. Identificação e Análise do Custo de Aquisição das Mercadorias

Observa-se ainda o novo custo de aquisição das mercadorias desta empresa:

(*) Preço de venda.....	100,00%
(-) Custo de funcionamento.....	(19,59%)
(-) ICMS.....	(17,00%)
(-) PIS.....	(0,65%)
(-) COFINS.....	(3,00%)
(-) Comissões .....	(10,00%)
(-) Lucro desejado.....	(20,00%)
<b>(=) Custo de Aquisição de Mercadorias.....</b>	<b>29,76%</b>

Após a análise destes dados realizou-se o levantamento real de valores pagos ao fornecedor, sendo este:

(*) Valor da mercadoria junto à fábrica.....	R\$ 2.244,64
(+) IPI...(10%).....	R\$ 224,46
(+) Frete...(8%).....	R\$ 197,53
<b>(=) Custo de Aquisição de Mercadorias.....</b>	<b>R\$ 2.666,63</b>

#### e. Identificação e Análise do Preço de Venda

Após a variação anteriormente detectada, pode-se observar um conseqüente aumento no preço de venda do produto a ser comercializado, como segue:

$$PV = \frac{CAM}{\% CAM} \times 100\%$$

$$PV = \frac{2.666,63}{0,2976} \times 100\%$$

$$29,76\%$$

<b>PV = 8.960,45</b>
----------------------

#### f. Projeção do Demonstrativo de Resultado

O novo demonstrativo de resultado apresentará o seguinte:

(*) Preço de venda.....	100,00%.....	R\$...8.960,45
(-) Custo de funcionamento.....	(19,59%).....	R\$...(1.755,35)
(-) ICMS.....	(17,00%).....	R\$...(1.523,27)
(-) PIS.....	(0,65%).....	R\$...(58,24)
(-) COFINS.....	(3,00%).....	R\$...(268,81)
(-) Comissões.....	(10,00%).....	R\$...(896,04)
(-) Lucro desejado.....	(20,00%).....	R\$...(1.792,09)
<b>(=) Custo de Aquisição de Mercadorias.....</b>	<b>33,48%.....</b>	<b>R\$...2.666,65</b>

Observa-se então que uma redução de 10% no volume vendido pela empresa, sem ocorrer variação no custo operacional fixo da mesma, acarretará numa redução proporcional de 10% no custo de funcionamento em relação à situação original, observando-se que o ponto de equilíbrio da receita permaneceu inalterada em relação à situação original, fazendo com que este aumento no volume vendido pela empresa acarrete também um aumento de 6,58% no preço final do produto.

#### 4.2.10.5. AUMENTO DE 10% NO CUSTO FIXO E AUMENTO DE 10% NO VOLUME DE VENDAS

Outra situação que pode-se encontrar na empresa é um aumento da ordem de 10% no volume vendido pela empresa e um conseqüente aumento também de 10% no custo fixo. Então com isto o volume vendido pela empresa num segundo momento iria de R\$ 101.261,70 mensal para R\$ 111.387,87 e conseqüentemente o custo operacional variável de R\$ 81.667,54



para R\$ 89.834,29, com um aumento do custo operacional fixo em R\$ 17.857,34 para R\$ 19.643,07. Em virtude disto, pode-se observar as seguintes variações:

**a. Identificação e Análise do Lucro Desejado pela Empresa**

O gestor de preços em virtude da estratégia adotada pela empresa para a obtenção do retorno desejado, definiu a margem de lucro líquido em 20% como sendo a ideal para as pretensões operacionais da empresa.

**b. Identificação e Análise do Custo de Funcionamento**

Após estas variações pode-se observar o novo valor do custo de funcionamento da empresa, sendo este:

$$\text{CTFT} = \frac{\text{CF}}{\text{V. Vendas}} \times 100\%$$

$$\text{CTFT} = \frac{19.643,07}{111.387,87} \times 100\%$$

<b>CTFT = 17,63%</b>
----------------------

**c. Identificação e Análise do Ponto de Equilíbrio da Receita**

Após este aumento de 10% no custo de funcionamento da empresa, bem como no volume vendido, observa-se um novo ponto de equilíbrio da receita, como segue:

$$\text{PER} = \frac{\text{CF}}{1 - \text{CV}}$$

R

$$\text{PER} = \frac{19.643,07}{1 - \frac{89834,29}{111.387,87}}$$

<b>PER = 101.514,57</b>
-------------------------

#### d. Identificação e Análise do Custo de Aquisição das Mercadorias

Observa-se ainda o novo custo de aquisição das mercadorias da empresa:

(*) Preço de venda.....	100,00%
(-) Custo de funcionamento.....	(17,63%)
(-) ICMS.....	(17,00%)
(-) PIS.....	(0,65%)
(-) COFINS.....	(3,00%)
(-) Comissões .....	(10,00%)
(-) Lucro desejado.....	(20,00%)
<b>(=) Custo de Aquisição de Mercadorias.....</b>	<b>31,72%</b>

Após a análise destes dados realizou-se o levantamento real de valores pagos ao fornecedor, sendo este:

(*) Valor da mercadoria junto à fábrica.....	R\$ 2.244,64
(+) IPI...(10%).....	R\$ 224,46
(+) Frete...(8%).....	R\$ 197,53
<b>(=) Custo de Aquisição de Mercadorias.....</b>	<b>R\$ 2.666,63</b>

#### e. Identificação e Análise do Preço de Venda

Após a variação anteriormente detectada, pode-se observar uma estabilidade no preço de venda do produto a ser comercializado, como segue:

$$PV = \frac{CAM}{100} \times 100\%$$

$$\% CAM$$

$$PV = \frac{2.666,63}{100} \times 100\%$$

$$31,72\%$$

<b>PV = 8.406,78</b>
----------------------

#### f. Projeção do Demonstrativo de Resultado

O novo demonstrativo de resultado apresentará o seguinte:

(*) Preço de venda.....	100,00%.....	R\$... 8.406,78
(-) Custo de funcionamento.....	(17,63%).....	R\$...(1.482,11)
(-) ICMS.....	(17,00%).....	R\$...(1.429,15)
(-) PIS.....	(0,65%).....	R\$...(54,64)
(-) COFINS.....	(3,00%).....	R\$...(252,20)
(-) Comissões.....	(10,00%).....	R\$...(840,68)
(-) Lucro desejado.....	(20,00%).....	R\$...(1.681,36)
<b>(=) Custo de Aquisição de Mercadorias.....</b>	<b>33,48%.....</b>	<b>R\$....2.666,64</b>

Observa-se então que um aumento de 10% no volume vendido e no custo operacional fixo da empresa, ter-se-á praticamente a situação original anteriormente observada em virtude das variações serem proporcionais e lineares.

#### 4.2.10.6. REDUÇÃO DE 10% NO CUSTO FIXO E REDUÇÃO DE 10% NO VOLUME DE VENDAS

Outra situação que pode-se encontrar na empresa é uma redução da ordem de 10% no volume vendido e uma conseqüente redução também de 10% no custo fixo. Então com isto o volume vendido pela empresa num segundo momento iria de R\$ 101.261,70 mensal para R\$

91.135,53 e conseqüentemente o custo operacional variável de R\$ 81.667,54 para R\$ 73.500,79, com uma redução do custo operacional fixo de R\$ 17.857,34 para R\$ 16.071,61. Em virtude disto, pode-se observar as seguintes variações:

**a. Identificação e Análise do Lucro Desejado pela Empresa**

O gestor de preços em virtude da estratégia adotada pela empresa para a obtenção do retorno desejado, definiu a margem de lucro líquido em 20% como sendo a ideal para as pretensões operacionais da empresa.

**b. Identificação e Análise do Custo de Funcionamento**

Após estas variações pode-se observar o novo valor do custo de funcionamento da empresa, sendo este:

$$CTFT = \frac{CF}{V. Vendas} \times 100\%$$

$$CTFT = \frac{16.071,61}{91.135,53} \times 100\%$$

<b>CTFT = 17,63%</b>
----------------------

**c. Identificação e Análise do Ponto de Equilíbrio da Receita**

Após esta redução de 10% no custo de funcionamento da empresa, bem como no volume vendido, observa-se um novo ponto de equilíbrio da receita, como segue:

$$PER = \frac{CF}{1 - CV} R$$

$$\begin{aligned} \text{PER} &= \frac{16.071,61}{1 - \frac{73.500,79}{91.135,53}} \end{aligned}$$

<b>PER = 83.057,41</b>
------------------------

#### d. Identificação e Análise do Custo de Aquisição das Mercadorias

Observa-se ainda o novo custo de aquisição das mercadorias da empresa:

(*) Preço de venda.....	100,00%
(-) Custo de funcionamento.....	(17,63%)
(-) ICMS.....	(17,00%)
(-) PIS.....	(0,65%)
(-) COFINS.....	(3,00%)
(-) Comissões .....	(10,00%)
(-) Lucro desejado.....	(20,00%)
<b>(=) Custo de Aquisição de Mercadorias.....</b>	<b>31,72%</b>

Após a análise destes dados realizou-se o levantamento real de valores pagos ao fornecedor, sendo este:

(*) Valor da mercadoria junto à fábrica.....	R\$ 2.244,64
(+) IPI..(10%).....	R\$ 224,46
(+) Frete..(8%).....	R\$ 197,53
<b>(=) Custo de Aquisição de Mercadorias.....</b>	<b>R\$ 2.666,63</b>

#### e. Identificação e Análise do Preço de Venda

Após a variação anteriormente detectada, pode-se observar também uma estabilidade no preço de venda do produto a ser comercializado, como segue:

$$\begin{aligned} \text{PV} &= \frac{\text{CAM}}{\% \text{CAM}} \times 100\% \end{aligned}$$

$$PV = \frac{2.666,63}{0,3172} \times 100\%$$

$$31,72\%$$

<b>PV = 8.406,78</b>
----------------------

#### f. **Projeção do Demonstrativo de Resultado**

O novo demonstrativo de resultado apresentará o seguinte:

(*) Preço de venda.....	100,00%.....	R\$... 8.406,78
(-) Custo de funcionamento.....	(17,63%).....	R\$... (1.482,11)
(-) ICMS.....	(17,00%).....	R\$... (1.429,15)
(-) PIS.....	(0,65%).....	R\$... (54,64)
(-) COFINS.....	(3,00%).....	R\$... (252,20)
(-) Comissões.....	(10,00%).....	R\$... (840,68)
(-) Lucro desejado.....	(20,00%).....	R\$... (1.681,36)
<b>(=) Custo de Aquisição de Mercadorias.....</b>	<b>33,48%.....</b>	<b>R\$... 2.666,64</b>

Observa-se então que uma redução de 10% no volume vendido e no custo operacional fixo da empresa, conforme a situação anterior ter-se-á praticamente a mesma situação original anteriormente observada em virtude das variações serem proporcionais e lineares.

#### 4.2.10.7. AUMENTO DE 10% NO CUSTO FIXO E REDUÇÃO DE 10% NO VOLUME DE VENDAS

Outra situação que pode-se encontrar na empresa é um aumento da ordem de 10% no custo operacional fixo da empresa e uma redução também de 10% no volume de vendas. Então com isto o volume vendido pela empresa num segundo momento iria de R\$ 101.261,70 mensal para R\$ 91.135,53 e conseqüentemente o custo operacional variável de R\$ 81.667,54 para R\$ 73.500,78, com um aumento do custo operacional fixo de R\$ 17.857,34 para R\$ 19.643,07. Em virtude disto, pode-se observar as seguintes variações:

**a. Identificação e Análise do Lucro Desejado pela Empresa**

O gestor de preços em virtude da estratégia adotada pela empresa para a obtenção do retorno desejado, definiu a margem de lucro líquido em 20% como sendo a ideal para as pretensões operacionais da empresa.

**b. Identificação e Análise do Custo de Funcionamento**

Após estas variações pode-se observar o novo valor do custo de funcionamento da empresa, sendo este:

$$\text{CTFT} = \frac{\text{CF}}{\text{V. Vendas}} \times 100\%$$

$$\text{CTFT} = \frac{19.643,07}{91.135,53} \times 100\%$$

<b>CTFT = 21,55%</b>
----------------------

**c. Identificação e Análise do Ponto de Equilíbrio da Receita**

Após este aumento de 10% no custo de funcionamento da empresa e uma redução de 10% no volume vendido, observa-se um novo ponto de equilíbrio da receita, como segue:

$$\text{PER} = \frac{\text{CF}}{1 - \frac{\text{CV}}{\text{R}}}$$

$$\text{PER} = \frac{19.643,07}{1 - \frac{73.500,78}{91.135,53}}$$

<b>PER = 101.514,57</b>
-------------------------

#### d. Identificação e Análise do Custo de Aquisição das Mercadorias

Observa-se ainda o novo custo de aquisição das mercadorias da empresa:

(*) Preço de venda.....	100,00%
(-) Custo de funcionamento.....	(21,55%)
(-) ICMS.....	(17,00%)
(-) PIS.....	(0,65%)
(-) COFINS.....	(3,00%)
(-) Comissões .....	(10,00%)
(-) Lucro desejado.....	(20,00%)
<b>(=) Custo de Aquisição de Mercadorias.....</b>	<b>27,80%</b>

Após a análise destes dados realizou-se o levantamento real de valores pagos ao fornecedor, sendo este:

(*) Valor da mercadoria junto à fábrica.....	R\$ 2.244,64
(+) IPI...(10%).....	R\$ 224,46
(+) Frete...(8%).....	R\$ 197,53
<b>(=) Custo de Aquisição de Mercadorias.....</b>	<b>R\$ 2.666,63</b>

#### e. Identificação e Análise do Preço de Venda

Após a variação anteriormente detectada, pode-se observar um conseqüente aumento no preço de venda do produto a ser comercializado, como segue:



$$PV = \frac{CAM}{\% CAM} \times 100\%$$

$$PV = \frac{2.666,63}{27,80\%} \times 100\%$$

<b>PV = 9.592,19</b>
----------------------

#### f. **Projeção do Demonstrativo de Resultado**

O novo demonstrativo de resultado apresentará o seguinte:

(*) Preço de venda.....	100,00%.....	R\$...9.592,19
(-) Custo de funcionamento.....	(21,55%).....	R\$...(2.067,11)
(-) ICMS.....	(17,00%).....	R\$...(1.630,67)
(-) PIS.....	(0,65%).....	R\$...(62,34)
(-) COFINS.....	(3,00%).....	R\$...(287,76)
(-) Comissões.....	(10,00%).....	R\$...(959,21)
(-) Lucro desejado.....	(20,00%).....	R\$...(1.918,43)
<b>(=) Custo de Aquisição de Mercadorias.....</b>	<b>27,80%.....</b>	<b>R\$...2.666,67</b>

Observa-se então que um aumento de 10% no custo operacional fixo e uma redução também de 10% no volume vendido pela empresa, acarretará num aumento de 22,23% no custo de funcionamento em relação a situação original, observando-se que o ponto de equilíbrio da receita aumentou 10% em relação a situação original, fazendo com que se observe-se um aumento de 14,10% no preço de venda do produto.

#### 4.2.10.8. **REDUÇÃO DE 10% NO CUSTO FIXO E AUMENTO DE 10% NO VOLUME DE VENDAS**

Outra situação que pode-se encontrar na empresa é uma redução da ordem de 10% no custo operacional fixo da empresa e um acréscimo também de 10% no volume de vendas.

Então com isto o volume vendido pela empresa num segundo momento iria de R\$ 101.261,70 mensal para R\$ 111.387,87 e conseqüentemente o custo operacional variável de R\$ 81.667,54 para R\$ 89.834,29 com uma redução do custo operacional fixo de R\$ 17.857,34 para R\$ 16.071,60. Em virtude disto, pode-se observar as seguintes variações:

#### a. Identificação e Análise do Lucro Desejado pela Empresa

O gestor de preços em virtude da estratégia adotada pela empresa para a obtenção do retorno desejado, definiu a margem de lucro líquido em 20% como sendo a ideal para as pretensões operacionais da empresa.

#### b. Identificação e Análise do Custo de Funcionamento

Após estas variações pode-se observar o novo valor do custo de funcionamento da empresa, sendo este:

$$\text{CTFT} = \frac{\text{CF}}{\text{V. Vendas}} \times 100\%$$

$$\text{CTFT} = \frac{16.071,60}{111.387,87} \times 100\%$$

<b>CTFT = 14,42%</b>
----------------------

#### c. Identificação e Análise do Ponto de Equilíbrio da Receita

Após esta redução de 10% no custo de funcionamento da empresa e um aumento de 10% no volume vendido, observa-se um novo ponto de equilíbrio da receita, como segue:

$$\text{PER} = \frac{\text{CF}}{1 - \text{CV}}$$

R

$$\text{PER} = \frac{16.071,60}{1 - \frac{89.834,29}{111.387,87}}$$

<b>PER = 83.057,36</b>
------------------------

#### d. Identificação e Análise do Custo de Aquisição das Mercadorias

Observa-se ainda o novo custo de aquisição das mercadorias da empresa:

(*) Preço de venda.....	100,00%
(-) Custo de funcionamento.....	(14,42%)
(-) ICMS.....	(17,00%)
(-) PIS.....	(0,65%)
(-) COFINS.....	(3,00%)
(-) Comissões .....	(10,00%)
(-) Lucro desejado.....	(20,00%)
<b>(=) Custo de Aquisição de Mercadorias.....</b>	<b>34,93%</b>

Após a análise destes dados realizou-se o levantamento real de valores pagos ao fornecedor, sendo este:

(*) Valor da mercadoria junto à fábrica.....	R\$ 2.244,64
(+) IPI...(10%).....	R\$ 224,46
(+) Frete...(8%).....	R\$ 197,53
<b>(=) Custo de Aquisição de Mercadorias.....</b>	<b>R\$ 2.666,63</b>

#### e. Identificação e Análise do Preço de Venda

Após a variação anteriormente detectada, pode-se observar uma conseqüente redução no preço de venda do produto a ser comercializado, como segue:

$$PV = \frac{CAM}{\% CAM} \times 100\%$$

$$PV = \frac{2.666,63}{34,93\%} \times 100\%$$

<b>PV = 7.634,21</b>
----------------------

#### f. Projeção do Demonstrativo de Resultado

O novo demonstrativo de resultado apresentará o seguinte:

(*) Preço de venda.....	100,00%.....	R\$...7.634,21
(-) Custo de funcionamento.....	(14,42%).....	R\$...(1.100,85)
(-) ICMS.....	(17,00%).....	R\$...(1.297,81)
(-) PIS.....	(0,65%).....	R\$...(49,62)
(-) COFINS.....	(3,00%).....	R\$...(229,02)
(-) Comissões.....	(10,00%).....	R\$...(763,42)
(-) Lucro desejado.....	(20,00%).....	R\$...(1.526,84)
<b>(=) Custo de Aquisição de Mercadorias.....</b>	<b>34,93%.....</b>	<b>R\$....2.666,65</b>

Observa-se então que uma redução de 10% no custo operacional fixo e um aumento também de 10% no volume vendido pela empresa, acarretará numa redução de 18,20% no custo de funcionamento da empresa em relação a situação original, observando-se que o ponto de equilíbrio da receita reduziu 10% em relação a situação original, fazendo com que se observe uma redução de 9,18% no preço de venda do produto.

#### 4.3. SÍNTESE DA ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Após concluída a análise de sensibilidade, realizou-se uma síntese desta análise objetivando uma melhor visualização e compreensão do leitor referente as variações micro e macroeconômicas à empresa, bem como os comportamentos encontradas nas variáveis que influenciam diretamente na formação do preço de venda, como pode-se verificar a seguir:

TABELA 4 – SÍNTESE DA ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

<b>VARIÁVEIS</b> <b>VARIAÇÕES</b>	<b>CF</b>	<b>V V</b>	<b>CV</b>	<b>L</b>	<b>CT FT</b>	<b>PER</b>	<b>CAM</b>	<b>PV</b>
<b>ORIGINAL</b>	17.857,34	101.261,70	81.667,54	20%	17,63%	92.286,00	31,72%	8.406,77
<b>1. Aumento 10% CF e Estabilidade VV</b>	19.643,07	101.261,70	81.667,54	20%	19,39%	101.514,57	29,96%	8.900,00
<b>2. Redução 10% CF e Estabilidade VV</b>	16.071,60	101.261,70	81.667,54	20%	15,87%	83.057,36	33,48%	7.964,84
<b>3. Aumento 10% VV e Estabilidade CF</b>	17.857,34	111.387,87	89.834,29	20%	16,03%	92.286,00	33,32%	8.003,09
<b>4. Redução 10% VV e Estabilidade CF</b>	17.857,34	91.135,53	73.500,78	20%	19,59%	92.286,00	29,76%	8.960,45
<b>5. Aumento 10% CF e Aumento 10% VV</b>	19.643,07	111.387,87	89.834,29	20%	17,63%	101.514,57	31,72%	8.406,78
<b>6. Redução 10% CF e Redução 10% VV</b>	16.071,61	91.135,53	73.500,79	20%	17,63%	83.057,41	31,72%	8.406,78
<b>7. Aumento 10% CF e Redução 10% VV</b>	19.643,07	91.135,53	73.500,78	20%	21,55%	101.514,57	27,80%	9.592,19
<b>8. Redução 10% CF e Aumento 10% VV</b>	16.071,60	111.387,87	89.834,29	20%	14,42%	83.057,36	34,93%	7.634,21

**Legenda:**

CF – Custo Fixo;

VV – Volume de Vendas;

CV – Custo Variável;

L – Lucro;

CTFT – Custo de Funcionamento;

PER – Ponto de Equilíbrio da receita;

CAM – Custo de Aquisição das Mercadorias;

PV – Preço de Venda.

#### 4.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após analisar-se as variações ocorridas nos índices que compõem a formação do preço de venda, pode-se concluir que a melhor e mais adequada situação para esta e qualquer empresa que almeje obter eficiência, eficácia e o sucesso no seu ramo de negócio e no mercado em que está situado é a última situação, onde uma redução de 10% no custo operacional fixo e um aumento também de 10% no volume vendido trouxe a empresa uma melhor rentabilidade.

Visualizada principalmente na redução do seu custo operacional fixo, redução esta provocada principalmente pela terceirização do quadro funcional, juntamente com encargos e despesas com pessoal, fazendo com que o ponto de equilíbrio da receita seja 10% menor em relação a situação original e culminando com a redução do preço de venda dos produtos comercializados o qual torna a empresa mais competitiva num mercado em que a eficácia empresarial torna-se ponto crucial para a sobrevivência da organização.

Após realizada todas estas simulações e análises de dados, culminando com a formação do preço de venda do produto a ser comercializado pela empresa, pode-se concluir que é de extrema importância no mundo globalizado em que encontram-se todas as empresas, sem exceção, que os gestores transformem suas empresas em organizações sólidas, rentáveis, lucrativas e acima de tudo eficientes e eficazes, tornando sua luta no mercado em que atuam uma questão de sobrevivência.

E como pode-se observar no decorrer do processo de formação do preço de venda demonstrado anteriormente, existem condições, caminhos e alternativas que os empresários tem para a realização de tal feito. Uma importante e indispensável medida a ser imediatamente tomada seria a redução dos custos operacionais fixos praticados pela empresa em questão, pois observa-se no mundo atual é considerada rentável não a empresa que possui o maior volume de vendas, mas sim àquela que possui o menor custo operacional, tornando a empresa mais rentável, sólida, eficiente e eficaz, sendo que este processo teria como ponto de partida a terceirização do quadro de pessoal, reduzindo conseqüentemente os encargos sociais e obrigações trabalhistas proveniente destes registros, aliados a outras contas dispendiosas para a empresa.

## **CAPITULO 5 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES**

Após o término do trabalho pode-se chegar as conclusões e posteriormente sugerir algumas recomendações para a realização de trabalhos futuros como segue.

### **5.1. CONCLUSÕES**

Após a finalização do presente trabalho pode-se realizar uma análise mais criteriosa e detalhada, enfatizando que os objetivos estipulados anteriormente foram plenamente alcançados.

Considerando-se que o objetivo principal do trabalho é desenvolver e propor uma metodologia para auxiliar a formação do preço de venda em micro e pequenas empresas, acredita-se que o gestor de preços primeiramente deve estar atento e conhecer profundamente o mercado em que sua empresa está situada enfatizando suas características, vantagens e desvantagens, bem como suas oscilações e possíveis variações que possam ocorrer. Em virtude disto, deve-se ainda conhecer e estar atento aos concorrentes com suas políticas e estratégias de precificação dos produtos. Posteriormente o gestor deve conhecer a fundo o custo operacional de sua empresa e quais os principais aspectos que mais incidem e influenciam na formação do preço de venda.

Deve-se então, adotar uma estratégia e um método para a formação do preço de venda que julga-se mais adequado à estrutura organizacional e operacional da empresa, mediante os objetivos preestabelecidos. Em virtude disto, foi proposto uma metodologia que julga-se a mais simples e eficaz onde aborda-se e analisa-se todos estes fatores tornando a formação do preço de venda um processo que tornará a empresa mais eficaz e competitiva no mercado em que atua.

Considerando-se o objetivo secundário, a aplicação prática em uma micro empresa, conseguiu-se com sucesso identificar e analisar os custos operacionais fixos de uma empresa e conhecer-se o quanto este custo absorve do preço de venda do produto, o qual concluiu-se que a empresa analisada encontrava-se com este custo além de suas necessidades reais. Conseguiu-se então, adequar este custo com a realidade operacional da empresa principalmente no que diz respeito a sua estrutura operacional e organizacional, o qual

encontrava-se com seu organograma funcional operando com um número maior de colaboradores do que o necessário ao bom desempenho funcional. Efetivou-se então a reestruturação e o remanejamento dos colaboradores dentro do processo operacional da empresa.

Foi de extrema importância também a identificação e a análise do ponto de equilíbrio da receita atualmente praticado pela empresa, partindo-se de dados estatísticos de meses anteriores referentes ao volume de vendas, bem como seus custos variáveis que associados ao custo operacional fixo observou-se que em certo mês analisado a empresa trabalhou com prejuízo.

Após toda esta análise culminando com o custo de aquisição da mercadoria junto ao fornecedor e o lucro com o qual a empresa deseja trabalhar, pode-se conhecer efetivamente o preço de venda final do produto a ser ofertado no mercado e sugerir uma metodologia que julga-se seja a ideal para que a empresa realize uma correta formação do preço de seus produtos.

Após conhecer-se efetivamente o preço a ser agregado ao produto, analisaram-se várias situações macro e microeconômicas que afetam diretamente a estrutura operacional da empresa no que se refere a precificação de seus produtos e as melhores estratégias a serem adotadas. Estas situações macro e microeconômicas dizem respeito à estrutura interna da empresa, principalmente com a redução ocasionada no custo operacional fixo que proporciona automaticamente uma redução no seu preço de venda, tornando a empresa mais forte e competitiva diante o mercado e seus concorrentes. E as situações macroeconômicas ocasionado principalmente pelas oscilações de mercado provocando principalmente variações no volume vendido pela empresa, o qual influencia diretamente na operacionalização e gestão de preços.

Concluindo-se a análise de sensibilidade foram apresentadas algumas situações e pode-se concluir que a situação que melhor se adequa às necessidades e objetivos da empresa ocorre quando há uma redução no custo operacional fixo da empresa e um conseqüente aumento no volume vendido, ocasionando desta forma uma melhor rentabilidade operacional e financeira tornando a empresa mais eficiente, eficaz e competitiva no mercado em que atua.

Enfim, pode-se concluir que a metodologia proposta mostrou-se bastante simples e eficaz em relação ao processo anteriormente detectado, trazendo uma visão e uma postura mais estratégica aos gestores, pois com a nova metodologia pode-se conhecer detalhadamente todos os fatores que realmente influenciam na formação do preço de venda, bem como quanto



cada uma deles absorve deste preço e em que circunstâncias pode-se reavaliá-los e alterá-los visando tornar a empresa mais forte e competitiva no que se refere à preço de venda.

## **5.2. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Após o término e conclusão do presente trabalho, tem-se a necessidade de apresentar algumas sugestões e recomendações para trabalhos e pesquisas a serem desenvolvidos futuramente em nível de mestrado ou doutorado, o qual irão contribuir em grande escala para incrementar e agregar maior valor quando se trata do aspecto de formação do preço de venda.

As sugestões e recomendações a serem seguidas futuramente podem compreender:

### **5.2.1. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS FATORES INFLUENCIADORES NA FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA EXISTENTE ENTRE A INDÚSTRIA, O COMÉRCIO E O SERVIÇO**

Deve-se realizar uma análise comparativa referente aos principais fatores que influenciam direta ou indiretamente para a formação de preço de venda dos produtos e/ou serviços. Analisando-se a atividade industrial tem-se de levar em consideração todos os esforços necessários para a produção de um determinado produto, como por exemplo a matéria-prima necessária para esta produção, bem como a mão-de-obra direta e posteriormente o rateio dos custos indiretos de produção necessários para que o produto esteja pronto para ser comercializado. Porém, na atividade comercial é necessário apenas que a empresa conheça os esforços necessários para a aquisição do produto já pronto para revender ao consumidor final conhecendo-se basicamente o custo de aquisição do produto agregado ao custo de operacionalização da empresa. No entanto, no serviço não tem-se o custo de aquisição de produtos, tem-se apenas que visualizar a formação do preço de venda tomando-se como base as despesas fixas mensais em função da capacidade total de serviços a serem prestados.

### **5.2.2. ANÁLISE COMPARATIVA DE METODOLOGIA DE FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA EXISTENTE ENTRE AS MICROS E AS GRANDES EMPRESAS**

Deve-se realizar uma análise comparativa entre as metodologias utilizadas para a formação do preço de venda, levando-se em consideração os aspectos, as características e as particularidades das micros em relação as grandes empresas. Estas particularidades referem-se principalmente aos fatores micro e macroeconômicos, levando-se em consideração principalmente a estrutura organizacional e operacional das empresas em questão, bem como julga-se necessário realizar-se uma análise mercadológica e de concorrência em que a empresa está envolvida, avaliando a forma e as principais estratégias utilizadas para a precificação dos produtos e serviços ofertados ao mercado.

### **5.2.3. ANÁLISE COMPRATIVA DE FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA A CURTO E LONGO PRAZO LEVANDO-SE EM CONSIDERAÇÃO AS CONDIÇÕES MACROECONÔMICAS DAS EMPRESAS**

Deve-se realizar uma análise comparativa levando-se em consideração a formação do preço de venda para situações de consumo à curto prazo, ou seja, para pagamentos à vista e situações de consumo à longo prazo, sendo estes os financiamentos e parcelamentos à que estão sujeitos os consumidores. Na análise comparativa à ser realizada entre as duas situações deve-se focalizar principalmente às condições macroeconômicas das empresas levando-se em consideração principalmente às oscilações no mercado consumidor provenientes principalmente das ações governamentais, onde pode-se citar como exemplo as possíveis variações das taxas de juros existentes no mercado com ênfase principal entre o valor que o consumidor pagaria por um determinado produto à vista e quanto o mesmo consumidor pagará pelo mesmo produto no final do prazo determinado, comparando a taxa de juros pagas pelo consumidor e a taxa de juros real circulante no mercado.

## BIBLIOGRAFIA

- ASSAF NETO, Alexandre. Preço de Venda e Ponto de Equilíbrio Inflacionário. Revista Brasileira de Contabilidade. Rio de Janeiro, abr./jun. 18 (65): 10-28.
- BATALHA, Mário Otávio e DEMORI, Flávio. A Pequena e Média Indústria em Santa Catarina. Florianópolis. Ed. Da UFSC. 1990;
- BONDVELLE, Ghislaine Miranda. Avaliação e Análise dos Custos da Má Qualidade na Indústria de Painéis Fibra Dura. Tese apresentada como requisito à obtenção do título de doutor ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 1997;
- BORNIA, Antonio Cezar. Mensuração das Perdas dos Processos Produtivos: Uma Abordagem Metodológica de Controle Interno. Tese submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção. 1995;
- BORNIA, José Carlos. O Uso dos Jogos de Empresas GI – EPS no Treinamento de Decisões Relativas a Preços. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção. 1996;
- COBRA, Marcos. Administração de Marketing. São Paulo. Ed. Atlas. 2ª ed., 1992;
- COGAN, Samuel. Custos e Preços: Formação e Análise. São Paulo. Ed. Pioneira. 1999;
- DAL VESCO, Ari. Um Estudo dos Instrumentos de Informação Econômico-Financeira Utilizados no Processo de Gestão das Microempresas do Comércio Varejista da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC. Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito final à obtenção do título de Mestre em Administração. 2000.

- DEMORI, Flávio (organizador). In Administrando Pequenos Negócios: Administração financeira e custos. Florianópolis, 1998;
- DEMORI, Flávio. Sistema Integrado de Gestão da Produção para Pequenas e Médias Indústrias. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia. 1991;
- DORFMAN, Roberto. Preços e Mercados. 2a. ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1969.
- FERREIRA, Antônio Carlos. Conceitos Básicos em Administração de Empresas. 1ª Ed. Ed. Tecnoprint. São Paulo (SP), 1984;
- FREZATTI, Fábio. Modelos de Administração de Preços em Ambiente Inflacionário. Dissertação de Mestrado apresentada à FEA/USP, São Paulo, 1988.
- HALL, R. L., HITCH, C. J. . A Teoria dos Preços e o Comportamento Empresarial. In: Revista do Instituto Econômico e Social. São Paulo, 1 (3) : 379-414, 1988.
- KOPITTKE, Bruno. Custos Industriais. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 1995;
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. Ed. PHB (Prentice Hall do Brasil). 7ª ed., 1998
- LEFTWICH, Richard H. O Sistema de Preços e a Aplicação de Recursos. 7a. ed. São Paulo, Pioneira, 1991.
- GITMAN, I. J., Princípios da Administração Financeira, 3ª ed. Ed. Harbra, 1984;
- MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos: Inclui o ABC. 5ª Ed. São Paulo. Ed. Atlas, 1996;

- MATTOS, Antônio Carlos Marques. *A Inflação Brasileira/Abordagem Prática e Moderna Antes e Depois do Choque*. 3a. ed. São Paulo, Atlas, 1987.
- MOREIRA, Juarez Nazareno Muniz. *Custo e Preços como Estratégia Comercial em uma Empresa de Saneamento: Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção*, 1998;
- MORRIS, Michael H. & MORRIS, Gene. *Política de Preços em um Mercado Competitivo e Inflacionado*. São Paulo. Ed. Makron Books, 1994;
- MURPHY, Dallas. *Marketing: Descomplicando Conceitos: Soluções Dinâmicas, Idéias Inovadoras e Dicas que Realmente Funcionam*. Tradução de Roberto Meireles. Rio de Janeiro. Ed. Campus. 2000.
- PALDA, Kristian S. *Determinação de Preços e Políticas Mercadológicas*. 2a. ed. São Paulo, Atlas, 1976;
- PRIETO, Sérgio Fernandes. *Preço de Venda na Pequena Empresa: Indústria, Comércio, Serviços*. São Paulo. Ed. STS. 1992;
- ROSSETTI, José Paschoal. *Introdução a Economia*. 15a. ed. São Paulo, Atlas, 1991;
- SANTOS, Joel José dos. *Formação de Preço e do Lucro*. 3a. ed. São Paulo, Atlas, 1991;
- SARDINHA, José Carlos. *Formação de Preços: A Arte do Negócio*. São Paulo. Ed. Makron Books, 1995;
- SEARA, Ana Cristina et alii. *Análise de Preços. Trabalho de Graduação de Administração de Empresas apresentado à UNIVALI, Itajaí*, 1991.
- SERVIÇO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA, *Custeio e Formação do Preço de Vendas para Micro e Pequenas Empresas*. 1997;

SILVA, Sérgio Luiz da. Um Instrumento de Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos com o Uso do Sistema de Custeio Baseado em Atividades (ABC). Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção, 1999;

SIMON, H. A., O Comportamento Administrativo, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1992;

SINGER, Paul. Guia da Inflação para o Povo. 15a. ed. Petrópolis, Vozes, 1987;

STIGLER, Georgey. A Teoria do Preço - Análise Macroeconômica, São Paulo, Atlas, 1968;

WONNACOTT, Paul. Introdução a Economia. Ed. Makron Books. São Paulo. 1985.