"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – FEA
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA - EAC

UMA CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DA DECISÃO DE PREÇOS
NAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Rossália Maria de Souza Silva

Orientador : Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro

São Paulo

2001

**Reitor da Universidade de São Paulo
Prof. Dr. Jacques Marcovitch**

**Diretor da Faculdade de Economia Administração e Contabilidade
Prof. Dr. Eliseu Martins**

**Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária
Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro**

1658.151
5586ce

1

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – FEA
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA - EAC

DEDALUS - Acervo - FEA

20600021332

UMA CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DA DECISÃO DE PREÇOS
NAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Dissertação apresentada ao Departamento de
Contabilidade e Atuária como requisito à
obtenção do título de Mestre em Controladoria e
Contabilidade

✓
Rossália Maria de Souza Silva

Orientador : Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro

São Paulo

2001

82192

USP - FEA - SBD

DATA DA DEFESA 17.09.01

FICHA CATALOGRÁFICA

Silva, Rossália Maria de Souza

Uma contribuição ao estudo da decisão de preços nas
micro, pequenas e médias empresas / Rossália Maria de
Souza Silva. -- São Paulo : FEA / USP, 2001.

245 p.

Dissertação - Mestrado
Bibliografia

1. Gestão econômica 2. Decisão de preços 3. Cultura
organizacional I. Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade da USP.

CDD – 658.151

T658.151 S586c0
T82192

2060021332

Powered by RtaProStar - www.logpress.com.br

*Resplandecente é a Sabedoria, e sua
beleza é inalterável: os que a amam
descobrem-na facilmente. Os que a
procuram encontram-na. Ela antecipa-se
aos que a desejam. Quem, para possuí-la,
levanta-se de madrugada, não terá trabalho,
porque a encontrará sentada à sua porta.*

Sab. 6 , 12-14

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meus pais: Raimundo e Lêda que me conduziram pelos caminhos da verdade e ética, sem os quais seria impossível esta vitória.

A meu esposo, Sérgio: pelo apoio irrestrito e incondicional, vibrando e sofrendo comigo em todas as horas.

À minha querida filha, Sérliã: que soube compreender as ausências me enchendo de carinhos e afagos nas horas de convívio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por tudo que Ele me tem proporcionado e por conceder-me a bênção de ver realizado um sonho de vida.

Ao Professor Doutor Reinaldo Guerreiro, orientador desta Dissertação, pelas contribuições sempre valiosas, indicando-me sempre o caminho certo para que pudesse lograr êxito ao fim desta etapa de estudos.

Ao Professor Doutor Luiz Nelson Guedes de Carvalho, pelo apoio que me foi dado durante o curso, confiança e interesse demonstrado no meu desenvolvimento acadêmico e profissional, meu muito obrigada.

Ao Professor Doutor Ariovaldo dos Santos, exemplo de retidão e justiça, pelo apoio e atenção dispensada, especialmente à turma de “*estrangeiros*” da FEA/USP. Com certeza esta vitória também é dele.

Aos Mestres, Professor Doutor Armando Cattelli, Professor Doutor João Luiz Corrar, Professor Doutor Geraldo Barbieri, Professor Doutor Sérgio Rogrigues Bio, Professora Doutora Jacira Tudora Carastan (in Memoriam), Professor Doutor Eliseu Martins, Professor Doutor José Carlos Marion, cujos ensinamentos foram fundamentais durante o curso e em meu desenvolvimento como docente, muito obrigada.

Ao Professor Diogo Toledo do Nascimento, pelas sugestões feitas na banca de qualificação que me indicaram o caminho para um trabalho melhor.

Aos Colegas que compunham a segunda turma de professores e aos funcionários do Departamento de Contabilidade e Atuária, meu muito obrigada pela amizade e convivência durante o curso.

A Belinda Ludovici Miranda pelo apoio irrestrito durante o curso e, especialmente, na etapa final deste trabalho, muito obrigada.

A FIPECAFI e FEA-USP, pelo apoio financeiro na pesquisa, sem o qual o caminho para a conclusão seria mais difícil.

A inseparável amiga Maria Rosana de Jesus Tribuzi Silva que, confiante em minha vitória, dispôs-se a me oferecer o apoio junto ao Departamento de Ciências Contábeis e Jurídicas do Campus Ministro Reis Velloso da Universidade Federal do Piauí, substituindo-me nas aulas durante a finalização deste trabalho.

Agradeço a todos os colegas do Departamento, na pessoa do Sr. Laureano Henriques Costa, pelo apoio prestado durante o curso.

A meus irmãos: Rossana, Júnior, Everaldo e Sávio, pais e parentes que estiveram sempre ao meu lado acreditando e depositando em mim esperança, otimismo e muitas bênçãos oriundas de suas incansáveis orações.

RESUMO

A importância das empresas consideradas como de micro, pequeno e médio porte, em todas as economias, tem despertado o interesse dos pesquisadores, principalmente em razão destes empreendimentos representarem porção relevante dos recursos transacionados no mundo dos negócios.

Não se há de negar também a decisiva contribuição que estas organizações oferecem ao desenvolvimento social. Elas retêm porção considerável da mão-de-obra, atendem aos clientes cumprindo algumas funções que são melhor executadas quando por um grande número de pequenas empresas.

Entretanto, observa-se uma carência na literatura quanto a mecanismos de apoio gerencial a estas organizações, as quais, principalmente na atualidade, necessitam de suporte adequado para que tenham a possibilidade de sobrevivência, dada a competição acirrada que hoje se observa.

Este trabalho tem por objetivo contribuir com o aspecto gerencial da decisão de preços para estas empresas. Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa realizou-se um estudo das características econômicas da região escolhida para observação, do perfil do empreendedor e da cultura organizacional existentes em 4 (quatro) cidades do Estado do Piauí (Teresina, Parnaíba, Picos e Floriano). Analisou-se o impacto que essas características provocam nos Modelos de Decisão de Preços utilizados como parâmetro, culminando na proposição de um Modelo de Decisão de Preços de Venda adaptado às MPME's industriais.

ABSTRACT

The importance of companies considered micro, small or medium-sized in all economies has awoken the interest of researchers, mainly because these enterprises represent a relevant part of the resources traded in the business world.

The decisive contribution to social development offered by these organizations cannot be denied either. They hold a considerable part of labor and attend to clients, fulfilling some functions that are better executed by a large number of small companies.

Nevertheless, a gap is observed in the literature in relation to management support mechanisms for these organizations, which mainly nowadays are in need of adequate support in order to be able to survive in view of the fierce competition witnessed today.

The objective of this work is to contribute to the managerial aspect of price decisions for these companies. In order to reach the aims proposed in this research, we studied the economic characteristics of the region chosen for observation, as well as the profile of the entrepreneur and the organizational culture observed in 4 (four) cities in the State of Piauí (Teresina, Parnaíba, Picos and Floriano). We analyzed the impact they provoke on the Price Decision Models used as parameter, which culminated in the proposal of a Sales Price Decision Model adapted to the micro, small and medium-sized companies.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – Introdução

1.1. Apresentação do Trabalho.....	18
1.2. O papel das Micro, Pequenas e Médias Empresas na Economia.....	21
1.3. Decisão de Preços dos Produtos e Serviços Ofertados.....	24
1.4. Delimitação do Tema.....	25
1.5. Caracterização do Universo e Identificação do Objeto de Pesquisa....	26
1.6. Objetivo Geral.....	29
1.7. Objetivos Específicos.....	31
1.8. Justificativa do Estudo.....	33
1.9. Metodologia de Pesquisa.....	38
1.10. A pesquisa Empírica.....	42

CAPÍTULO 2 – Problematização

2.1. Introdução.....	48
2.2. Evolução da Contabilidade Enquanto Instrumento de Gestão.....	49
2.3. A Escolha do Tema.....	53
2.4. A Empresa e o Mercado.....	58

CAPÍTULO 3 – Micro, Pequena e Média Empresa e sua Gestão

3.1. Introdução.....	59
3.2. Pequena e Média Empresa – Definição.....	60
3.3. Caracterização da Missão das Micro, Pequenas e Médias Empresas	66
3.4. Competitividade e o pequeno e médio empresário.....	68

3.5. A Gestão	69
3.6. A Gestão das Micro, Pequenas e Médias Empresas.....	72
3.7. O Papel das Gerências nas Micro, Pequenas e Médias Empresas....	76
3.8. Um enfoque para as Micro, pequenas e médias empresas piauienses	78
CAPÍTULO 4 – Parâmetros Qualitativos do Modelo	
4.1. Introdução.....	84
4.2. O empreendedor.....	85
4.2.1. O perfil do empreendedor.....	90
4.2.2. O empreendedor piauiense.....	91
4.2.3. Ambiente organizacional.....	99
4.2.4. O ambiente econômico.....	110
CAPÍTULO 5 – Decisão de Preços	
5.1. Introdução.....	114
5.2. O Preço.....	115
5.3. Aspectos que influenciam no Preço a ser praticado.....	117
5.4. O Preço de Equilíbrio.....	119
5.5. Modelos de Decisão de Preços de Venda.....	124
5.5.1. Modelo proposto por Diogo Toledo do Nascimento.....	124
5.5.1.1. Os mecanismos de autocontrole.....	132
5.5.2. O estudo de Grigor Haig Vartanian.....	134
5.5.3. Modelo de decisão de preços proposto por Roberto Vatan dos Santos.....	137

5.5.3.1. Da Teoria Econômica.....	138
5.5.3.2. Modelos orientados pelo custo.....	145
5.5.3.3. Modelos orientados pelo mercado.....	154
5.5.4.1. Análise do Modelo de Santos.....	158
5.5.4.1.1. As Premissas.....	158
5.5.4.1.2. As Etapas.....	166
5.5.5. Modelo proposto por Reinaldo Guerreiro e Cláudio Felisone de Angelo.....	173
5.5.5.1. Análise do Modelo de Guerreiro <i>et al</i>	177
5.5.5.1.1. Conceitos Fundamentais.....	178
5.6. O mercado como validador efetivo das decisões tomadas.....	179
CAPÍTULO 6 – O Modelo Proposto	
6.1. Introdução.....	181
6.2. Modelo de Decisão de Preços de Venda.....	182
6.3. Descrição das Etapas.....	184
6.3.1. Caracterização e análise do ambiente de mercado.....	184
6.3.2. Identificação das metas da empresa e do objetivo-preço considerando produtos e mercados.....	185
6.3.3. Cálculo da margem de contribuição alvo.....	186
6.3.3.1. Projeção da estrutura de custos fixos da empresa.....	187
6.3.3.2. Projeção do retorno esperado do capital investido	188
6.3.4. Cálculo da margem de contribuição do <i>mix</i> atual e/ou planejado....	188

6.3.4.1. Projeções de preços básicos tendo como referência o mercado e a expectativa de preços da empresa	189
6.3.4.2. Identificação e projeção dos custos e despesas variáveis dos produtos e/ou serviços.....	191
6.3.5. Avaliação da diferença entre a margem de contribuição do <i>mix</i> atual e/ou projetado para a margem de contribuição alvo.....	192
6.3.6. Adequação da alternativa escolhida às condições de comercialização	193
6.4. Aplicação do Modelo de decisão de preços de venda a um exemplo hipotético.....	194
CAPÍTULO 7 - Conclusões	203
BIBLIOGRAFIA.....	206

QUADROS

Quadro n.º 01 – Classificação das Empresas Segundo o Porte	27-28
Quadro n.º 02 – Número de Indústrias das cidades pesquisadas do Estado do Piauí.....	43
Quadro n.º 03 – Participação das empresas por porte na economia piauiense.....	45
Quadro n.º 04 – Características de Grandes, Médias e Pequenas Empresas.....	64-65
Quadro n.º 05 – Subsistemas e seus impactos.....	101
Quadro n.º 06 – Pessoal ocupado por atividade.....	111
Quadro n.º 07 – Síntese da Classificação das Estruturas de Mercado propostas por Stackelberg.....	120
Quadro n.º 08 – Diferenças entre as Estruturas de Mercados.....	121
Quadro n.º 09 – Processo de geração de Preço de Venda.....	128
Quadro n.º 10 – Relação entre as características para um sistema eficaz e o custeio variável.....	131
Quadro n.º 11 – Atuação dos mecanismos de autocontrole nos passos do sistema.....	132-133
Quadro n.º 12 – Análise das etapas do Modelo de Santos.....	168-169
Quadro n.º 13 – Informações de Mercado para os produtos.....	195
Quadro n.º 14 – Efeito das alterações dos preços na participação da demanda dos produtos.....	196
Quadro n.º 15 – Identificação de preço, custos variáveis e despesas variáveis por produto.....	197
Quadro n.º 16 – Gastos estruturais atuais e previstos para a empresa.	197

GRÁFICOS

Gráfico n.º 01 – Participação das Micro e Pequenas Empresas no total de empresas constituídas no Estado do Piauí.....	35
Gráfico n.º02 –Participação das empresas industriais de Teresina, Parnaíba, Floriano e Picos no total de indústrias do Estado do Piauí.....	36
Gráfico n.º 03 – Processo Decisório.....	78
Gráfico n.º 04 – Quem decide Preço.....	79
Gráfico n.º 05 – Quem Contrato.....	80
Gráfico n.º 06 – Conhecimentos Importantes.....	83
Gráfico n.º 07 – Escolaridade.....	93
Gráfico n.º 08 – Por que abriu a empresa.....	94
Gráfico n.º 09 – Exercia atividade anterior.....	95
Gráfico n.º 10 – Não Trabalhava.....	95
Gráfico n.º 11 – Trabalhava.....	96
Gráfico n.º 12 – Tempo de Funcionamento.....	97
Gráfico n.º 13 – Tecnologia.....	97
Gráfico n.º 14 – Pessoal ocupado por atividade.....	111
Gráfico n.º 15 – Oferta	140
Gráfico n.º 16 – Demanda	141
Gráfico n.º 17 – Oferta e Demanda.....	142
Gráfico n.º 18 – Ciclo da demanda tecnológica e o ciclo dos produtos....	156
Gráfico n.º 19 – Faz Planejamento.....	162

Gráfico n.º 20 – Conhecem métodos contábeis de cálculo de custo de produtos.....	171
Gráfico n.º 21 – Avaliação de estoques	171
Gráfico n.º 22 – Incluem despesas fixas na avaliação de estoques.....	172

FIGURAS

Figura n.º 01 – Mapa do Piauí localizando as cidades pesquisadas.....	29
Figura n.º 02 – Subsistemas empresariais.....	100
Figura n.º 03 – Críticas à Teoria Econômica de Preços.....	126
Figura n.º 04 – Modelo de Decisão de Preço de Venda.....	167
Figura n.º 05 – Visão da Empresa.....	174
Figura n.º 06 – Modelo Econômico da Empresa.....	175
Figura n.º 07 – Modelo de Gestão de Preço de Venda.....	183

PLANILHAS

Planilha n.º01 – Entrada de Dados	198
Planilha n.º02 – Situação Atual.....	199
Planilha n.º03 – Simulação das Alterações no Preço de Venda.....	200
Planilha n.º04 – Resultado com a Melhor alternativa.....	202

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 – APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

O homem precisa a todo momento promover a satisfação de sua necessidade de sobrevivência e melhoria da qualidade de vida. Para a realização desta vontade inerente a todos, dispõe-se de recursos com potencial de utilização. No ambiente atual, os atores sociais desempenham os mais diversos papéis e, neste processo, acontece a harmonia das relações, onde cada um desempenha uma função, para que as carências do grupo possam ser atendidas.

Neste contexto, as empresas têm a função de promover a satisfação das necessidades do homem, por meio do consumo e da transformação dos recursos para a obtenção dos bens e/ou serviços necessários à coletividade na qual estão inseridas. Consequentemente, tem-se, de forma genérica, a missão estabelecida

para as empresas: ser um agente que, na sociedade, promove a satisfação de demandas, procurando, para isso, a melhor utilização dos recursos disponíveis.

No intuito de cumprir sua missão, as empresas dispõem de técnicas e metodologias de gestão que devem ser utilizadas por seus gestores. Estes instrumentos de apoio ao processo decisório devem ser capazes de conduzir a empresa ao cumprimento de sua missão e ao sucesso empresarial.

As Micro, Pequenas e Médias empresas também necessitam de apoio gerencial para que consigam manter-se íntegras e contínuas no ambiente atual caracterizado por intensa transformação. A flexibilidade gerencial representa o meio de adaptação destas empresas ao ambiente, e as técnicas disponibilizadas aos gestores dessas empresas devem ser adequadas à realidade que permeia seu universo.

Este estudo visa contribuir com o aspecto gerencial das MPME's industriais, dando enfoque especial àquelas situadas nas regiões central e norte do Estado do Piauí, sendo, para tanto, dividido em 07 (sete) capítulos com as seguintes abordagens:

Neste primeiro capítulo, procura-se analisar o papel das MPME's na economia e a importância da decisão de preços. Com isto pretende-se justificar a pesquisa.

No segundo capítulo, identifica-se a situação-problema do trabalho, por meio da formulação da questão a ser estudada, identificação das variáveis e hipóteses que serão negadas ou confirmadas ao final da pesquisa.

No terceiro capítulo, é feita a caracterização do processo de gestão das MPME's. O estudo do ambiente econômico, das relações existentes entre consumidores e ofertadores de bens e/ou serviços torna-se um ponto chave para o entendimento deste capítulo, como também o enfoque dado pela Gestão Econômica.

No quarto capítulo, é feita a análise do perfil do empreendedor, do ambiente econômico e da cultura organizacional, bem como a análise da pesquisa empírica realizada e avaliação do impacto destas características nos modelos de gestão para decisão de preços de venda usados como parâmetro de estudo.

No capítulo quinto, descreve-se o aspecto da decisão a respeito dos preços praticados para os bens e/ou serviços para a comunidade. Para tanto, realiza-se um estudo bibliográfico do tema, destacando os aspectos considerados na formação e alguns dos modelos de decisão de preços de venda. A importância do processo de decisão é abordada nesse capítulo como meio de prover os gestores de instrumentos eficazes de apoio ao seu processo decisório.

No capítulo sexto, é feita a proposição do modelo, evidenciando-o de forma sistêmica, com a descrição dos passos e verificação de sua aplicabilidade. A validade do modelo é testada por meio de simulação feita com um exemplo hipotético e, esta nova proposição, julga-se adequada a estas organizações.

O sétimo capítulo corresponde às conclusões da pesquisa.

O objetivo deste primeiro capítulo é definir o papel das Micro, Pequenas e Médias Empresas industriais na economia brasileira e piauiense, como também

justificar a importância do processo decisório dos gestores responsáveis por estes empreendimentos. Para tanto, seguem-se as seguintes etapas:

- classificação das empresas segundo o porte;
- justificativa da adoção de uma das classificações para que este estudo se viabilize;
- delimitação do estudo à região central e norte do estado do Piauí;
- objetivos geral e específico da pesquisa; e
- a metodologia que será utilizada a fim de que os objetivos propostos possam ser alcançados.

1.2 – O PAPEL DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NA ECONOMIA

As Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME's) desempenham um papel importante no desenvolvimento das economias mundiais. Elas têm conquistado o mundo dos negócios, preenchendo lacunas quanto aos bens e serviços cuja produção e/ou distribuição são mais vantajosas quando executadas por grande número de empresas de pequeno porte.

As Micro, Pequenas e Médias Empresas representam, na maioria das vezes, o embrião dos grandes empreendimentos hoje existentes. Elas se constituem em ambiente adequado e necessário para jovens empreendedores que iniciam sua vida profissional, sendo para estes jovens o primeiro contato com o mundo dos negócios.

Pesquisa realizada pelo SEBRAE¹ registra dados referentes à década de 90, os quais revelam que, em média, 54.29% das empresas constituídas no Brasil, durante esse período, são microempresas. Somando-se este percentual ao de pequenas e médias, pode-se dizer que, no Brasil, elas são a base de toda a nossa economia e, assim como as grandes empresas, devem garantir sua continuidade em um ambiente que hoje se caracteriza por intensa evolução e flexibilidade. Este fato apresenta-se para os pequenos e médios negócios como um dos maiores desafios, ou seja, adequar uma pequena estrutura de operacionalização a um ambiente político econômico e social extremamente complexo, para com ele interagir de forma que possa promover a garantia de sua continuidade.

Steindl², já em 1945, fez a seguinte referência: *“O problema das pequenas e médias empresas – de suas possibilidades de sobrevivência e da política a ser adotada em relação a elas – está suscitando algum interesse hoje em dia(...).”*

O que se observa é que esta preocupação, já latente há quase seis décadas, aumentou e transformou-se em tema de profundo interesse em todas as economias que, hoje globalizadas, afetam sobremaneira a relação das Micro, Pequenas e Médias Empresas com o mercado.

O processo de interação das empresas com o ambiente no qual estão inseridas se dá porque são sistemas abertos e, como tal, impactam e sofrem impactos das políticas econômicas e dos diversos fatores ambientais. Todavia, o

¹ <http://200.252.248/site/na/conmpe.nsf?OpenDatabase>

² STEINDL, Josef. *Pequeno e grande capital: problemas econômicos do tamanho das empresas*. São Paulo, Hucitec/UNICAMP, 1990.

ambiente externo influencia a gestão dos pequenos negócios em proporções menores do que nos grandes empreendimentos, em razão da simplicidade e menor volume de recursos consumidos por estas organizações.

Esta interação ocorre em uma relação menos complexa e as técnicas gerenciais utilizadas pelas MPME's podem ser simplificadas em razão até do volume de trocas. Esta simplicidade não aponta que estas empresas sejam privilegiadas, pois o pouco que as variáveis ambientais lhes afetam representam grandes mudanças em seus direcionamentos. Nesse processo de interação sistêmica empresa/ambiente, as situações que não são controláveis pela empresa, como é o caso da política econômica, representam uma realidade na qual elas atuam e precisam se manter, o que, às vezes, nem sempre é possível.

A promoção do equilíbrio entre o ambiente externo e ambiente interno é função dos gestores destes negócios e a gestão para a eficácia é o meio de equacionar estas variáveis. Estes gestores, por sua vez, devem dispor de mecanismos adequados à consecução deste objetivo, sem os quais seria impossível cumprir a missão a que se propõem.

No processo de gerenciamento das empresas, os gestores precisam continuamente tomar decisões para minimizar as influências negativas do ambiente em suas atividades. As decisões que os gestores tomam no cotidiano empresarial representam um fator preponderante na garantia da continuidade do empreendimento. O sucesso ou não de qualquer empresa depende da qualidade das decisões tomadas por seus gestores.

Tais decisões estão relacionadas com a complexidade das atividades desenvolvidas e, nas Micro, Pequenas e Médias Empresas, estas envolvem aspectos mais simplórios do que nas grandes corporações, que dispõem, na maioria das vezes, de tecnologias mais avançadas e estão inseridas em ambiente de competitividade mais acirrada, envolvendo aspectos decisoriais sobre os mais diversos problemas.

Entretanto, mesmo os pequenos negócios necessitam de gerenciamento eficaz para que consigam se manter no cenário atual. A evidenciação adequada das situações com as quais os gestores se deparam no dia-a-dia empresarial só é possível a partir da correta identificação das variáveis envolvidas e da adequada expressão dos atributos dos objetos. Para a obtenção e análise destas variáveis, faz-se mister um sistema de mensuração que evidencie a natureza econômica dos eventos (ocorrências que provocam o mesmo impacto patrimonial) e um sistema de informação que produza informações adequadas, tempestivas e oportunas aos tomadores de decisão. Estas condições representam um dos meios de condução à eficácia empresarial.

1.3 – DECISÃO DE PREÇOS DOS PRODUTOS E SERVIÇOS OFERTADOS

Dentre os diversos aspectos da tomada de decisão nos pequenos e médios negócios, um dos cruciais diz respeito às decisões quanto aos preços a serem praticados para os bens e/ou serviços postos à disposição dos clientes. Este problema envolve a necessidade de conhecimento do mercado, dos concorrentes que atuam no ambiente próximo ou remoto à empresa e da capacidade de pagamento pelos clientes.

Estas decisões acabam sendo um dos maiores empecilhos para os gestores das MPME's que, geralmente, não dispõem de qualificação gerencial ou instrumentos adequados que possam supri-los com informações qualitativas, tempestivas e oportunas.

Diante do exposto, propõe-se, nesta pesquisa, uma contribuição ao estudo da decisão de preços, tendo como base o modelo proposto por Santos³ e Guerreiro *et al*⁴, restringindo-o às Micro, Pequenas e Médias Empresas industriais, com um enfoque nas regiões central e norte do Estado do Piauí.

1.4 – DELIMITAÇÃO DO TEMA

Kassai⁵, ao se referir sobre a abrangência que deve ser dada a uma pesquisa, cita:

- O tema de pesquisa deve ser específico o suficiente para que seja factível; ou o pesquisador se perderá no material existente e nas possibilidades de pesquisa.
- Mas deve ser abrangente o suficiente para que não perca a relevância; um tema específico demais pode não se constituir em um problema digno de ser examinado.

O estudo que ora se propõe segue a premissa de que no processo de caracterização do universo de pesquisa é fundamental a correta identificação do objeto de investigação do pesquisador. Portanto, torna-se imprescindível a identificação dos critérios que serão levados em consideração para selecionar o

³ SANTOS, Roberto Vatan dos. *Modelos de decisão para gestão de preços de venda*. Dissertação de Mestrado, FEA/USP. 1995

⁴ GUERREIRO, Reinaldo. DE ANGELO, Cláudio Felisone. *Modelo de gestão de preços e rentabilidade sob a ótica da gestão econômica (GECON)*. Rev do CRC-SP, ano 3, n.8 jun/99, p.32-42

⁵ KASSAI, Silvia. *As empresas de pequeno porte e a contabilidade*. Dissertação de Mestrado apresentada na FEA/USP, 1996, p.22

universo e a amostra objeto de investigação, caso o estudo requeira pesquisa de campo. Não sendo realizada uma pesquisa de campo, o objeto de estudo deve ser perfeitamente delimitado para que o pesquisador não se perca em um emaranhado de possibilidades e variáveis que poderão afetar o resultado de suas conclusões.

1.5 – CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO E IDENTIFICAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

Para uma correta caracterização do universo e identificação do objeto a ser pesquisado, evidenciam-se, neste tópico, as vertentes brasileiras de classificação das empresas pelo porte, como também o critério utilizado nesta pesquisa.

A classificação de uma empresa em micro, pequena, média ou grande leva em consideração aspectos bem diversificados, dependendo do órgão ou instituição que a faz. Os critérios usualmente utilizados são: quantidade de pessoas empregadas, faturamento anual, uso de tecnologia, formação do capital, forma jurídica do negócio e estrutura de organização e gerenciamento.

As diferentes vertentes de conceitos usadas por organismos, no processo de classificação do porte das empresas, estão relacionadas com os objetivos e/ou com a missão deles. Apesar deste estudo não ter como foco principal analisar estas vertentes, torna-se necessário, para a consecução desta pesquisa, que a classificação adotada por esses órgãos seja explicitada, a fim de que se possa escolher uma delas para caracterização das empresas objeto de estudo.

No Brasil existem várias classificações utilizadas por diversos órgãos que, de alguma forma, se relacionam com as entidades produtoras de bens e serviços.

O Quadro n.º 01- Classificação das Empresas Segundo o Porte apresenta a classificação das empresas segundo o porte, elaborada por órgãos brasileiros que adotam alguns critérios particularmente diferenciados no processo de caracterização em: micro, pequena, média e grande empresa dos setores industrial e de comércio.

Essas classificações, como pode se observar, levam em consideração aspectos bastante diversificados, destacando-se: o número de pessoas ocupadas, o faturamento bruto anual, a forma jurídica de constituição e a receita operacional líquida das empresas.

Quadro N.º 1 – Classificação das empresas segundo o porte

ENTIDADE	CRITÉRIO
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas	- Número de pessoas ocupadas a) Indústria Micro.....até 19 pessoas Pequena.....de 20 a 99 pessoas Média.....de 100 a 499 pessoas Grande.....acima de 500 pessoas a) Comércio Micro.....até 9 pessoas Pequena.....de 10 a 49 pessoas Média.....de 50 a 99 pessoas Grande.....acima de 100 pessoas
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística	- Número de pessoas ocupadas Micro até 19 pessoas Pequena.....de 20 a 99 pessoas Média.....de 100 a 499 pessoas Grande.....acima de 500 pessoas
Ministério do Trabalho	Número de pessoas ocupadas Micro.....até 9 pessoas Pequena.....de 10 a 99 pessoas Média.....de 100 a 499 pessoas Grande.....acima de 500 pessoas

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social	a) Receita operacional líquida anual ou anualizada Pequena.....até R\$ 4.000.000 Média..... até R\$ 15.000.000 Grande.....até acima de R\$ 15.000.000
Governo Federal	Receita bruta anual Micro.....igual ou inferior a R\$120.000 Pequeno porte ..R\$120.000 ≤ R\$1.200.000
Governo do Estado do Piauí Lei n.º 4.500/92	Comércio a) Faturamento Anual (FA) Micro e Pequena empresa FA ≤ 120.000 ufr Normal.....FA > 120.000 ufr Indústria a) Faturamento Anual (FA) Micro e Pequena empresa FA ≤ 150.000ufr

Fonte: Adaptado de Pinheiro⁶

Após a constatação da diversidade de conceitos utilizada no processo de caracterização de uma empresa segundo o porte, restringe-se, neste momento, à base conceitual que será utilizada por este estudo no processo de delimitação da pesquisa.

O universo objeto de investigação utilizado será aquele composto pelas Micro, Pequenas e Médias Empresas industriais de acordo com a classificação do SEBRAE, por corresponder à classificação mais usada neste país quando se trata de Micro, Pequena e Média Empresa.

Considerando aspectos regionais específicos e característicos dos diversos ambientes econômicos, decidiu-se delimitar geograficamente este estudo à região central e norte do Estado do Piauí, abrangendo as cidades de Floriano, Picos, Teresina e Parnaíba, em razão destas concentrarem o maior percentual da economia piauiense, bem como 60% das indústrias do Estado. Outrossim, é uma

⁶ PINHEIRO, Maurício. *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica*. Tese de doutorado apresentada a FEA/USP. 1996 .p.266-268

região da qual a autora tem conhecimento da realidade e dos problemas, sendo também uma oportunidade de contribuição para minimizar as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores locais.

Figura n.º 01: Mapa do Piauí localizando as cidades pesquisadas

1.6 – OBJETIVO GERAL

Com referência ao objetivo da Contabilidade, Iudícibus⁷ cita em seu livro uma publicação do AICPA, *American Institute of Certified Public Accountants*, datada de 1973, intitulada “Objetivos dos Demonstrativos Financeiros”, da qual destaca a seguinte citação:

(...) a função da Contabilidade (...) tem permanecido inalterada desde seus primórdios. Sua finalidade é prover os usuários dos demonstrativos financeiros com informações que os ajudarão a tomar decisões. Sem dúvida, tem havido mudanças substanciais nos tipos de usuários e nas formas de informação que têm procurado.

⁷ IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da Contabilidade*. 5ª ed. Ed. Atlas, 1997, p.17-18

O autor segue com a afirmação de que esta função, que a Contabilidade fixou para si em seus primórdios, permanece inalterada até os dias de hoje. Entretanto, o que se tem observado é que o foco das informações geradas tem buscado exclusivamente o usuário externo. A ênfase voltou-se para informações visando a mensuração dos estoques e apuração do resultado.

Um agravante para esta situação é que os padrões de mensuração utilizados não mais atendem ao requisito de que uma mensuração adequada deve refletir os verdadeiros atributos do objeto a ser mensurado.

Com o decorrer do tempo, observou-se que o tipo de usuário e suas necessidades informativas têm sofrido mudanças. Hendriksen e Breda⁸ citam que: *"Inicialmente, a contabilidade (...) se concentrava nos interesses dos credores, depois pressupôs uma função de custódia em relação aos investidores, e mais recentemente tem procurado enfatizar o fornecimento de informações para a tomada de decisões"*. Sendo assim, a Contabilidade deve desenvolver técnicas capazes de atender a estas novas exigências, senão perderá sua finalidade e não mais atenderá aos seus objetivos enquanto instrumento de apoio ao processo de tomada de decisão.

Iudícibus⁹ conceitua contabilidade como *"(...) o método de identificar, mensurar e comunicar informação econômica e financeira, física e social, a fim de*

⁸ HENDRIKSEN, Eldon S. BREDA, Michael F. Van. *Teoria da Contabilidade*. 1ª ed. Ed. Atlas, 1999, p.83

⁹ IUDÍCIBUS. p.24

permitir decisões e julgamentos adequados por parte dos usuários da informação(...)".

Torna-se então ponto de fundamental importância, neste processo, identificar corretamente o usuário e o tipo de informação requerida. O gerenciamento de qualquer empresa recai sempre sobre os fatores econômicos com os quais ela opera. Por esta razão, informações econômicas serão, certamente, a principal variável trabalhada pelos gestores quando necessitarem escolher entre alternativas apresentadas para solução de determinado problema.

Após estas considerações acerca dos objetivos da Contabilidade, identifica-se como objetivo geral deste estudo: contribuir com a decisão de preços das Micros, Pequenas e Médias Empresas industriais das regiões Central e Norte do Estado do Piauí, tendo como parâmetro os modelos de gestão de preços já citados. Espera-se, assim, poder contribuir para o alcance dos objetivos da Contabilidade, enquanto ferramenta de gestão empresarial.

1.7 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Um trabalho científico, como uma dissertação, exige que o autor demonstre para os leitores, por meio de tratamento escrito, um assunto específico, apresentado dentro das normas metodológicas e da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), sua marca como pesquisador que começa a trilhar o caminho da busca do conhecimento científico, evidenciando sua capacidade de reflexão sobre o tema objeto de estudo.

Para Salvador¹⁰ "(...) a dissertação resulta de um estudo teórico, de natureza reflexiva, que consiste na ordenação de idéias sobre determinado tema. Exige, por isso, a capacidade de sistematização dos dados coletados, sua ordenação e interpretação."

Estabelece-se, portanto, que os objetivos específicos do presente estudo podem ser assim expostos:

- Identificar alguns dos Modelos de Decisão de Preços utilizados para a gestão de preços, particularmente os modelos utilizados como parâmetro;
- Identificar aspectos qualitativos da gestão de Micro, Pequenas e Médias Empresas que possam afetar o processo decisório dos gestores de preços;
- Propor modelo de decisão de preços dos bens e/ou serviços ofertados às Micro, Pequenas e Médias Empresas industriais da região alvo do estudo.

A partir desta pesquisa, pretende-se contribuir para a eficácia da gestão dessas empresas, por meio de um estudo acerca do modelo de decisão de preços, visando atender às necessidades gerenciais de forma a conduzir a empresa ao cumprimento de sua missão.

¹⁰ SALVADOR, Ângelo Domingos. *Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica*. 6ª ed. ver. e aum. Porto Alegre: Sulina, 1977, p.35.

1.8 – JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Andrade¹¹, ao referir-se à justificativa do estudo acerca de determinado tema, discorre: *"(...) justificar a escolha do tema, evidenciando sua importância e oportunidade, são os objetivos desta parte. A justificativa deve ser feita de maneira simples e racional(...)"*.

Entende-se que a captação de recursos com a venda dos produtos e/ou serviços da entidade representa para o empreendedor um dos mais importantes caminhos na consecução de seu objetivo principal, que é a garantia da continuidade do empreendimento. Esta é uma tarefa bastante difícil, face à dinâmica do mercado.

A idéia de desenvolver pesquisa envolvendo este aspecto da decisão, nas Micro, Pequenas e Médias Empresas industriais, surgiu em razão de observação feita quando a autora prestou serviços contábeis a alguns empresários do Estado do Piauí. Constatou que as decisões dos preços praticados constituíam-se num processo bastante simplório, pois apenas o fator "custo de aquisição" ou de "produção" era considerado.

A prática de preços que leva em consideração somente os custos de fabricação inviabiliza a prática de preços competitivos em razão de aspectos fundamentais serem ignorados, acarretando preços distorcidos e dissociados da realidade. Dentre estes aspectos citam-se: demanda, oferta, estruturas de mercado, políticas econômicas etc.

¹¹ ANDRADE, Maria Margarida de. *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação*. São Paulo. Atlas 1997 ,p.96.

22128

Conforme já exposto anteriormente, o objetivo de qualquer empresa é o cumprimento de sua missão. Sendo assim, todas as decisões tomadas devem ter como meta final este objetivo explicitado. Outrossim, existem os objetivos específicos que são relacionados com cada área ou setor da empresa e que, num processo de interação, irão assegurar que a missão seja cumprida.

Com referência aos objetivos específicos relacionados à decisão de preços, é importante sua formalização e divulgação na empresa. Como exemplos de objetivos-preço, podem-se citar: a empresa quer ser conhecida como a que vende mais barato da região; quer diferenciar seu produto pelo preço praticado (produto caro = produto bom); dentre outros.

O modelo de decisão de preços proposto neste trabalho contemplou: o perfil sócio-econômico dos gestores, as características peculiares de cada empresa e o cenário no qual está inserida, com ênfase no impacto que estes aspectos provocam no modelo de gestão de preços de venda utilizado como parâmetro.

O enfoque dado às Micro, Pequenas e Médias Empresas deveu-se ao fato de que a participação destas empresas na economia do Estado tem grande relevância, como mostra o Gráfico n.º 01 – Participação das micro e pequenas empresas no total de empresas constituídas no Estado do Piauí.

Este gráfico evidencia a participação destas empresas na economia piauiense durante os anos de 1990 a 1999. Ressalte-se que, durante esses dez anos expostos, se observa que a representatividade dessas empresas é bastante acentuada, ou seja, em nenhum dos anos houve uma participação menor que

50% (exceção feita ao ano de 1999, com 42.92%), chegando a 71,33% no ano de 1997. Este fato chama a atenção e justifica a escolha das MPME's como alvo do estudo.

Gráfico n.º 01 - Participação das micro e pequenas empresas no total de empresas constituídas no Estado do Piauí

FONTE: [HTTP://WWW.SEBRAE.COM.BR/](http://www.sebrae.com.br/) ..

Esta pesquisa está centrada em quatro cidades do Estado do Piauí em razão da participação delas na quantidade de indústrias do Estado, o que está evidenciado no Gráfico n.º. 02 – Participação das empresas industriais de Teresina, Parnaíba, Floriano e Picos no total de indústrias do Estado do Piauí.

Gráfico nº. 02 – Participação das empresas industriais de Teresina, Parnaíba, Floriano e Picos no total de indústrias do Estado do Piauí.

Fonte: Guia das indústrias¹²

Resalte-se que aproximadamente 60% das indústrias do Estado do Piauí estão localizadas nestas cidades.

Outros fatores que justificam o tema estão dispostos a seguir:

- a decisão de preços é uma questão complexa, sobretudo em razão de seu impacto sobre as demais variáveis com que os gestores devem operar;
- a complexidade desse tipo de decisão está relacionada à multiplicidade de variáveis envolvidas e às incertezas que envolvem estas questões;
- as empresas de pequeno e médio porte possuem características diferenciadas das demais, pois, embora estejam inseridas no mesmo ambiente, observa-se que sua gestão, forma de constituição e interação com o meio ambiente seguem padrões diferenciados, em razão das condições sob as quais seus modelos de gestão são concebidos;

¹² FIEPI- Federação das indústrias do Estado do Piauí. *Guia das Indústrias*. Gráfica do Povo, Teresina, 2000. (Censo realizado por Ivana Maria Lopes de Melo Ibiapina)

- a manutenção da continuidade de qualquer empreendimento é pressuposto básico para a Contabilidade. As Micro, Pequenas e Médias empresas, embora sem disporem das mesmas tecnologias de informações e profissionais especializados nas mais diversas áreas de negócios, devem manter-se continuamente gerando bens e/ou serviços para a satisfação das necessidades da coletividade;
- as decisões tomadas pelos gestores representam o elemento fundamental para o sucesso das empresas e os modelos de decisão desenvolvidos até então não conseguem atingir o pequeno e médio empresário, pois necessitam de tecnologia e conhecimento profissional especializado para sua operacionalização;
- o pequeno empreendedor não dispõe de recursos financeiros suficientes para subsidiar as despesas necessárias à obtenção da tecnologia e pagamento dos recursos humanos envolvidos nesse processo;
- a competitividade acirrada observada na atualidade, aliada ao momento econômico pelo qual passamos, desenha uma paisagem na qual os preços praticados podem sugerir a permanência da empresa no ambiente.

Além das incertezas geradas pelo mercado global e pela conjuntura econômica acarretarem diversas dificuldades para estas empresas, pode-se afirmar que, dependendo da região geográfica em que estão inseridas, as peculiaridades regionais impõem-lhes, via de regra, uma postura diferenciada em razão dos aspectos culturais particulares ao ambiente onde atuam.

Portanto, o ambiente específico de atuação da empresa deve ser estudado para que os gestores não se surpreendam com pressupostos assumidos que não correspondam a verdades quando inseridos no contexto em que a decisão deva ser tomada, pois o não conhecimento do ambiente onde a empresa atua pode acarretar análises erradas e riscos desnecessários ao processo de tomada de decisão.

Espera-se que sejam minimizadas as incertezas com as quais o pequeno e médio empreendedor se depara em seu dia-a-dia, no que diz respeito às decisões de preços praticados para seus produtos e/ou serviços. As contribuições do estudo ora apresentado traduzem-se em um mecanismo de apoio à gestão do pequeno e médio empresário, sobretudo das regiões estudadas do Piauí. Outrossim, as Micro, Pequenas e Médias Empresas, de um modo geral, compartilham, quase sempre, dos mesmos problemas.

1.9 – METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia utilizada para a consecução dos objetivos propostos no capítulo é definida para orientar o leitor quanto à forma e métodos que serão utilizados no transcorrer do trabalho.

Quando se propõe a realizar um estudo que tenha valor científico, o pesquisador deve basear-se em um método, para delinear os caminhos seguidos até que conclusões possam ser tiradas, garantindo, com o rigor científico, o valor das respostas almejadas. Andrade¹³ faz referência ao método utilizado em

¹³ ANDRADE, p.18

pesquisas científicas com a seguinte narrativa: *"O método é o caminho que se percorre na busca do conhecimento"*.

Método é uma palavra que vem do grego *methodos* (*meta* + *hodos*) e significa "caminho para se chegar a um fim".

Segundo Andrade¹⁴, coube a René Descartes a formalização das idéias básicas que compõem o método científico. A base desta filosofia consiste na *"idéia clara e distinta"*, a partir da dúvida proveniente da falibilidade dos conhecimentos. Para Descartes, dois são os caminhos para a verdade: a intuição e a dedução. O primeiro é um ato de entendimento e o segundo, uma nova intuição a partir de duas intuições anteriores.

Barbosa¹⁵ faz referência à importância da metodologia utilizada no estudo científico como requisito que garante a confiabilidade das conclusões tiradas em função do estudo, com a seguinte afirmação *"(...) o método outorga ao saber a sua validade, é como o princípio organizador e a sua garantia"*.

Segundo Lakatos¹⁶, a especificação da metodologia é a que abrange maior itens de respostas, a um só tempo, a questões como: com quê? como? onde? quanto? Por estas argumentações, o pesquisador consegue realizar um estudo que culminará com a satisfação dos questionamentos a que se propôs estudar, no momento da definição da situação-problema, seu objeto de investigação.

¹⁴ *idem. ibid* p. 18-20

¹⁵ BARBOSA, Manuel. *Introdução à pesquisa – métodos e técnicas*. Rio de Janeiro. Ed. Científica, 1980, p.49-50

¹⁶ LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico*. 4 ed. São Paulo. Atlas.1996, p.105

O estudo das características das empresas e empreendedores, bem como seu impacto nos modelos de decisão de preços utilizados como parâmetro, foi realizado a partir de uma pesquisa bibliográfica geral e pesquisa empírica na região estudada, abrangendo os principais aspectos gerenciais das Micro, Pequenas e Médias Empresas, contemplando, principalmente, as peculiaridades que envolvem este universo de empresas que, apesar de relegado a preocupações menores, representam a principal fonte de geração de riqueza e de empregos de qualquer país. A partir de leituras em publicações específicas retratando a história econômica, social e política das regiões em questão, como também de aplicação de questionários aos empreendedores dessas regiões estudadas, delineou-se o perfil do pequeno e médio empreendedor das cidades de Floriano, Picos, Teresina e Parnaíba.

Na investigação do problema referente aos preços, o levantamento de dados, a respeito da situação-problema estudada, foi realizado da seguinte forma:

- Pesquisa documental - restrita a documentos, escritos ou não;
- Pesquisa bibliográfica – abrangeu uma bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo;
- Pesquisa empírica – com aplicação de questionários para diagnóstico do perfil, características do modelo de decisão e cultura organizacional.

A pesquisa bibliográfica contemplou aspectos conceituais e também aspectos referentes ao ambiente no qual as empresas do Estado do Piauí operam.

Para a pesquisa documental, foram consultados documentos oficiais como estatísticas do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e outros dados

necessários à correta caracterização da realidade do Estado do Piauí. Opiniões, escritas ou ditas a respeito do tema em questão, foram consideradas como fonte de informação para este estudo. Foram analisados os principais aspectos da cultura organizacional e da personalidade dos 'donos' do capital das Micro, Pequenas e Médias Empresas industriais que influenciam suas relações com o ambiente e impactam o preço praticado.

A verificação empírica foi realizada por meio da aplicação de questionário aos empreendedores locais e teve por objetivo auxiliar na definição das características relativas ao: perfil do empreendedor, cultura organizacional, modelo de gestão e percepção de seus conhecimentos de custos.

Seguindo este processo, fez-se uma reflexão com vistas a definir como o preço praticado para os bens e/ou serviços é influenciado por esses aspectos. Os pontos fortes e fracos fornecem meios para uma melhor caracterização dos aspectos relevantes à decisão de preços desses empreendedores, e que podem conduzir a empresa à eficácia no processo de definição dos preços.

As técnicas gerenciais utilizadas pela Contabilidade tradicional não foram objeto de verificação deste estudo, embora tenha sido necessário fazer um relato da evolução da Contabilidade. As contribuições da Teoria Econômica e outras áreas do conhecimento humano foram objeto de estudo para que, a partir dos aspectos relevantes destas teorias, no que diz respeito à gestão de preços, a pesquisa ofereça uma real contribuição para a solução dessa questão vital que envolve os pequenos e médios negócios.

1.10. – A PESQUISA EMPÍRICA

Face a escassez de publicações no Estado do Piauí que pudessem ratificar as observações da autora com referência às características dos empreendedores da região, da cultura organizacional e do ambiente econômico, realizou-se uma pesquisa empírica junto aos empreendedores a fim de que algumas análises e afirmações fossem confirmadas a partir da aplicação de questionários.

Para que este intento fosse possível, o primeiro passo foi levantar junto aos órgãos públicos locais informações a respeito do cadastro de micro, pequenas e médias empresas. O que a princípio nos pareceu tarefa simples de realizar, tornou-se um desafio, pois a constatação foi a de que a Secretaria de Fazenda, a Secretaria da Receita Federal ou até mesmo o SEBRAE não dispunham de tal cadastro. Outrossim, a FIEPI – Federação das Indústrias do Estado do Piauí – frente a outras entidades com atuação no setor industrial, liderou a realização de um projeto, desenvolvido pela pesquisadora Ivana Maria Lopes de Melo Ibiapina, que se constituía no censo das indústrias do Estado do Piauí, até o ano 2.000. Este cadastro serviu de base para que o universo das empresas industriais nas 4 (quatro) cidades pesquisadas pudesse ser identificado.

Na contagem das indústrias do Estado, tem-se o seguinte quadro:

Quadro n.º 02 – Número de indústrias das cidades pesquisadas do Estado do Piauí

Cidades	Quantidade	%
Teresina	759	44.21
Parnaíba	138	8.04
Picos	69	4.01
Floriano	65	3.78
Outros	686	39.96
total	1717	100.00

O levantamento realizado confirma a escolha das regiões, pois aproximadamente 60% das indústrias piauienses estão situadas nas cidades pesquisadas.

Para Mattar¹⁷, no processo de seleção da amostra, identificam-se os seguintes passos que deverão ser percorridos pelo pesquisador para realizar uma pesquisa empírica.

Passo 1 – Definir a população de pesquisa;

Passo 2 – Identificar uma lista de todas as unidades amostrais da população;

Passo 3 – Decidir o tamanho da amostra;

Passo 4 – Selecionar um procedimento específico através do qual a amostra será determinada;

Passo 5 – Selecionar fisicamente a amostra tendo por base os procedimentos dos passos anteriores.

¹⁷ MATTAR, Fauze Nagib. *Pesquisa de marketing*. São Paulo, Atlas, 1994, vol. 1, p.280

Seguindo as etapas ou passos definidos pelo autor pode-se estabelecer a seqüência de procedimentos adotados até que a aplicação dos questionários de pesquisa fosse viabilizada.

1º Passo: Definir a população de pesquisa.

Conforme exposto em parágrafos anteriores, a definição da população foi realizada pela contagem do número de micro, pequenas ou médias empresas das cidades pesquisadas feita em catálogo censitário referente ao ano 2000.

2º Passo: Identificar uma lista de todas as unidades amostrais da população.

Para Mattar¹⁸, "(..)as unidades amostrais e os elementos são os mesmos. Cabe esclarecer que unidade amostral corresponde aos elementos de que o pesquisador dispõe para seleção em algum momento do processo da amostragem."

Na pesquisa realizada as empresas foram separadas em 4 (quatro) grupos identificando as 4 (quatro) cidades pesquisadas, sendo que, em cada grupo, os elementos ou unidades amostrais foram identificados a partir de numeração em ordem crescente do número 1(um) até o limite dos elementos do grupo.

3º Passo: Definir o tamanho da amostra.

Para esta pesquisa a variável nominal "*porte da empresa*" foi utilizada, o que proporcionou uma redução no número de empreendedores pesquisados sem,

¹⁸ op cit. p.282

contudo, prejudicar inferências que possam ser feitas com relação às observações feitas sobre a população.

O SEBRAE¹⁹ cita a participação de empresas por porte na economia piauiense conforme Quadro n.º 03 - Participação das empresas por porte na economia Piauiense.

Quadro n.º03 – Participação das empresas por porte na economia Piauiense

PORTE	%
Micro	77.32
Pequena	17.53
Média	5.15

A partir da definição da participação da variável nominal “*porte da empresa*” no universo pesquisado, o cálculo do tamanho da amostra foi feito com a utilização da seguinte fórmula:

$$n = \frac{N.Z^2.P.Q}{e^2(N-1) + Z^2P.Q.}$$

onde:

n = número de elementos da amostra;

N = número de elementos da população;

P = estimativa da verdadeira proporção de um dos níveis da variável escolhida;

Q = 1 – P;

Z = valor da variável “z” para o nível de confiabilidade adotado;

e = erro amostral

¹⁹ [HTTP://200252.248.100/site/na/compe/nsf](http://200252.248.100/site/na/compe/nsf),

Considerando para a amostra um nível de confiança de 95.5% ($z=2$), um erro amostral de 5% e as variáveis " P " e " Q " representando 5% e 95% respectivamente, tem-se:

Proporção de cada cidade:

CIDADE	AMOSTRA
Teresina	92
Parnaíba	17
Picos	7
Floriano	8
TOTAL	124

4º Passo: Selecionar um procedimento específico através do qual a amostra será determinada.

A seleção dos empreendedores pesquisados foi realizada por meio da planilha eletrônica *Excel* do *Office*, usando a função estatística "*Aleatorioentre*".

Com relação a este fato, Mattar²⁰ evidencia que *"As tabelas de números aleatórios são resultantes de sorteios teóricos realizados por computadores e, por isso, podemos confiar que são números totalmente probabilísticos."*

5º Passo: Selecionar fisicamente a amostra tendo por base os procedimentos dos passos anteriores.

²⁰ Mattar, p.305

Este passo corresponde à própria seleção da amostra. Cabe ressaltar que, durante a pesquisa foram necessárias re-seleções em função do elemento amostral selecionado corresponder à empresa já fechada ou cujo proprietário (respondente do questionário) não pôde, por qualquer motivo, atender a pesquisa. Acredita-se que este pode ser um fator que interfira na idade das empresas que finalmente foram objeto de investigação.

Cabe ressaltar ao leitor que a pesquisa realizada não será objeto de análise em capítulo específico, o leitor encontrará as análises consolidadas das quatro cidades pulverizadas durante todo o trabalho à medida em que se fizerem necessárias. Outrossim, encontram-se, nos anexos, gráficos evidenciando os resultados separados por cidades.

CAPÍTULO 2 – PROBLEMATIZAÇÃO

2.1 – INTRODUÇÃO

O objetivo do presente capítulo é identificar a situação problema em estudo. Para tanto, faz-se um relato sobre a evolução da Contabilidade enquanto mecanismo de apoio à gestão, com vistas a evidenciar que as necessidades dos usuários das informações contábeis mudaram e por conseguinte as informações disponibilizadas devem ser compatíveis com esse novo cenário, a fim de que o objetivo maior da Contabilidade possa ser atendido.

A contribuição do presente estudo se faz com relação ao aspecto específico da decisão de preços dos diversos bens e/ou serviços postos à disposição dos consumidores. Portanto, segue-se a caracterização da situação-problema estudada nesta pesquisa, por meio da formulação de uma questão, identificando variáveis e hipóteses que se pretendeu negar ou confirmar.

2.2 – EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE ENQUANTO INSTRUMENTO DE GESTÃO

Para Martins²¹, até o advento da Revolução Industrial, a Contabilidade encontrava-se estruturada de forma bastante lógica e a apuração de resultados era baseada na evolução dos estoques, em determinado período. A aferição do resultado do período de gestão era feita pela comparação entre os estoques iniciais, as compras realizadas e os estoques remanescentes, avaliados ao final de cada período.

A esta forma de calcular o custo das mercadorias vendidas, bastava adicionar receitas de vendas e outras advindas do processo, deduzindo-se as despesas necessárias à sua obtenção para apurar-se o Resultado do Período. Desta forma, a Contabilidade nasceu e, com estas técnicas, tentava fornecer as informações necessárias aos empreendedores daquela época.

O cenário modifica-se abruptamente a partir de meados do século XVIII. A Revolução Industrial trouxe consigo a complexidade dos processos de produção e das relações entre capital e trabalho. Hendriksen e Breda²², ao citarem os efeitos que essa revolução causou à Contabilidade, referenciam:

Os efeitos sobre a Contabilidade foram tanto diretos quanto indiretos. Por exemplo, o advento do sistema fabril e da produção em massa resultou na transformação de ativos fixos em custo significativo do processo de produção e distribuição, tornando o conceito de depreciação mais importante.

²¹ MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 7ª. ed, Ed. Atlas, 2000, p.19-20

²² HENDRIKSEN e BREDA, p.47

A Contabilidade precisava adaptar-se a essa realidade para continuar cumprindo sua missão de atender às necessidades informativas por parte de seus usuários. Nova dificuldade apresenta-se sob a forma de um problema: como mensurar os bens gerados pela própria empresa?

O processo de transformação de matérias-primas em bens e/ou serviços consumindo, portanto, capacidade produtiva dos ativos fixos, dos recursos humanos e dos materiais deveria ser mensurado pela Contabilidade, para que o custo do bem e/ou serviço produzido pudesse ser confrontado com o valor obtido por ocasião de sua venda.

Definir quais gastos seriam equivalentes ao valor do produto acabado tornou-se condição necessária para obter a correta avaliação dos estoques da empresa. A prática adotada foi a de alocar aos produtos todos os gastos realizados que não correspondessem àqueles que, na empresa comercial, já eram considerados despesas, que se denomina Custeio por Absorção. Esta técnica que se apresentou na época foi aceita amplamente, permanecendo até os dias atuais como metodologia utilizada pela Contabilidade para valoração dos estoques.

Com o passar do tempo, os usuários externos da Contabilidade passaram a exigir informações mais representativas de tendências e que retratassem a verdadeira evolução patrimonial. Os gestores, na condição de usuários internos, não encontravam na Contabilidade tradicional informações úteis às necessidades de controle, planejamento e tomada de decisão.

O custeio por absorção não responde satisfatoriamente a essas necessidades, pois apresenta a complexidade dos processos de rateio, que o

tornam confuso e provocam distorções na mensuração adequada do resultado da atividade empresarial. Segundo Martins²³:

A alocação de Custos Fixos é uma prática contábil que pode, para efeito de decisão ser perniciosa; por sua própria natureza, o valor a ser atribuído a cada unidade depende do volume de produção e, o que é muito pior, do critério de rateio utilizado. Por isso, decisões tomadas com base no 'lucro' podem não ser as mais corretas.

Os critérios de alocação dos custos fixos aos produtos, além de subjetivos e arbitrários, são confusos e de difícil compreensão por parte do tomador de decisão. Quando o gestor utiliza somente as informações advindas da contabilidade tradicional, com o uso do custeio por absorção como auxiliar em seu processo decisório, corre o risco de tomar decisões erradas, pois pode-se dizer que a Contabilidade, nestes moldes, produz informação complexa, dispendiosa, confusa e inútil. Sua ineficácia na geração de informações para o processo gerencial prejudica bastante a tomada de decisão.

Com referência às informações produzidas pelo custeio por Absorção, tem-se que:

- é complexa, pois envolve critérios de rateio que, por serem definidos arbitrariamente, tornam-se de difícil aceitação e entendimento;
- é dispendiosa, porque o custeio por absorção, por tornar confuso o processo de valoração dos estoques, necessita de pessoal especializado para realizar os cálculos necessários à classificação e

²³ MARTINS, p. 166.

rateio dos Custos Indiretos de Fabricação aos produtos em elaboração e elaborados; e

- é confusa, pois, se não é respeitada a realidade física e operacional da empresa, o decisor não consegue entender o mecanismo de rateio, portanto ele dispensa a informação gerada nestes moldes e não a utiliza em seu processo de decisão.

O que se pretende esclarecer é o fato de que as informações precisam ser geradas de modo a retratar com fidelidade o processo físico e operacional da empresa. Isto não ocorrendo, quaisquer decisões pautadas em informações inconsistentes com a empresa, tendem à promoção de erros no processo decisório.

Com relação a informações auxiliares no processo de decisão, fazendo referência a decisões de preço, que é o foco deste trabalho, tem-se que várias são as técnicas estudadas para precificação e, no Capítulo 5, o leitor encontra uma abordagem sobre alguns dos modelos de decisão de preços existentes. Entretanto, o que se discute, neste ponto, não é o modelo, mas a fonte de dados que dá suporte às informações que serão geradas nele.

O gestor que busca a eficácia e o cumprimento da missão da empresa deve possuir fontes que retratem adequadamente o processo físico e operacional da entidade, bem como a natureza essencialmente econômica dos recursos que gerencia.

2.3. – A ESCOLHA DO TEMA

Na definição de um assunto-tema que mereça ser pesquisado, o investigador deve buscar um problema que não se enquadre no “senso comum”, ou que se refira a questões ideológicas. Estas condições contribuem para a tendenciosidade da pesquisa prejudicando a neutralidade, pressuposto básico do conhecimento científico.

Para Lakatos²⁴, na formulação de um problema, o pesquisador deve *“prender-se a uma dificuldade específica com a qual ele se defronta e que pretende resolver por intermédio da pesquisa”*. O problema deve estar relacionado com o tema proposto para a pesquisa .

Schrader²⁵ enuncia que um problema é considerado científico quando responde às seguintes questões:

- *Pode o problema ser enunciado em forma de pergunta?*
- *Corresponde a interesses pessoais (capacidade), sociais e científicos, isto é, de conteúdos e metodológicos?*
Esses interesses estão harmonizados?
- *Constitui-se o problema em questão científica, ou seja, relacionam-se entre si pelo menos duas variáveis?*
- *Pode ser objeto de investigação sistemática, controlada e crítica?*
- *Pode ser empiricamente verificado em suas conseqüências?*

Respondendo às questões enunciadas por Schrader, salienta-se que o estudo do perfil do empreendedor, da cultura organizacional, do ambiente econômico e do modelo de gestão dos empreendedores industriais, foi

²⁴ LAKATOS, p. 103.

²⁵ SCHRADER, Achim. *Introdução à pesquisa social e empírica: um guia para o planejamento, a execução e a avaliação de projetos de pesquisa não experimentais*. Porto Alegre: Globo, 1971, p.20

desenvolvido nas regiões Central e Norte do Estado do Piauí, por representarem regiões de que se tem conhecimento da realidade e de seus problemas, bem como pela oportunidade de contribuir para minimizar as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores dessas regiões.

Considerando as necessidades dos gestores das Micro, Pequenas e Médias Empresas industriais e focalizando a atenção para decisões a respeito dos preços dos produtos e/ou serviços ofertados, esta pesquisa pretende contribuir com o estudo da decisão de preços. O estudo realizado responde à seguinte questão:

Que modelo de gestão de preços de venda pode ser adequado às Micro, Pequenas e Médias Empresas industriais das regiões central e norte do Estado do Piauí?

A próxima questão tratada por Schrader refere-se aos interesses envolvidos no estudo proposto, de conteúdo e metodológico, como também versa sobre a interação desses interesses.

Para Castro²⁶, uma tese deve ser original, importante e viável. Por importante o autor entende que o tema deve estar ligado, de alguma forma, a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. A originalidade refere-se a resultados esperados que podem surpreender. A viabilidade da pesquisa diz respeito à possibilidade de execução, quanto aos

²⁶ CASTRO, Cláudio de Moura. *A prática da pesquisa*. São Paulo. Mac Graw Hill, 1978, p.55

meios usados pelo pesquisador para efetuar o estudo, bem como de sua competência.

A originalidade, importância e viabilidade da pesquisa referente ao modelo de decisão de preços para os pequenos e médios empreendedores, enfocando os aspectos propostos nesta pesquisa, podem ser verificados em razão das questões referentes aos preços praticados para os bens e/ou serviços por qualquer entidade serem de fundamental importância na manutenção da continuidade do empreendimento. O estudo em bases metodológicas e científicas de problemas como este, constitui-se no meio pelo qual a Ciência da Contabilidade procura atender ao aspecto de sua responsabilidade social e política no ambiente atual.

Com relação à natureza científica do estudo, ou seja, a relação entre variáveis dependentes e independentes que o problema deseja tratar, Martins²⁷ enuncia que *"(...) a fim de se obter o indispensável rigor científico da pesquisa é preciso que o investigador identifique as principais variáveis da situação-problema que está sendo estudada."*

As variáveis relacionadas nesta pesquisa dizem respeito à influência das características dos pequenos e médios negócios, bem como de seus gestores e da conjuntura econômica na qual estas empresas estão inseridas, na formação de seus preços. A partir desta percepção, pretende-se contribuir efetivamente, tendo como referência os modelos de decisão de preços propostos, que serviram de

²⁷ MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. Ed. Atlas. 1994, p.31.

base para a proposição, no processo de decisão de preços destes empreendedores.

Estas características alcançam relevância para o estudo na medida em que se constata que as MPME's industriais possuem especificidades que provocam tratamento diferenciado quanto à utilização de mecanismos de gestão.

Técnicas gerenciais arrojadas tendem a ser bem sucedidas em grandes empresas, pois a profissionalização e rotinização de tarefas facilitam a implantação de sistemas com alta probabilidade de que funcionem e gerem os resultados esperados. Já nos pequenos e médios empreendimentos, que têm como figura central o proprietário, estes mesmos sistemas gerenciais provavelmente sucumbiriam. Isto se dá em razão de:

- Não estarem inseridos, na formulação do sistema, os aspectos da personalidade dos donos destas empresas - em grandes empresas, com gerências profissionais, o impacto é pequeno, visto que a profissionalização reduz, cada vez mais, a figura centralizadora do proprietário;
- O gerenciamento familiar é único para cada tipo de empresa, o que acarretaria em um sistema sob medida - as empresas de pequeno e médio porte, na maioria dos casos, não dispõem de recursos financeiros para financiar tal investimento;
- A cultura organizacional que permeia estes empreendimentos refletirá sempre os anseios e desejos de um grupo restrito de indivíduos, que na

maioria das vezes, convivem, na empresa, da mesma forma que em sua vida pessoal;

- As variáveis de mercado estarão sempre direcionando os rumos da economia e os planejamentos das empresas, de uma forma geral. Esta premissa também pode ser aplicada às MPME's industriais, embora a capacidade destes empreendimentos utilizem de forma eficaz as informações advindas do mercado seja restrita.

Seguindo estas condições, o modelo de decisão de preços deve atender às necessidades de manutenção do negócio e de satisfação das necessidades dos diversos usuários que se relacionam com a empresa e que dela se beneficiam de alguma forma.

Pretende-se, com esta pesquisa, estudar algumas hipóteses, que serão confirmadas ou negadas, e que podem ser enunciadas como segue:

- Em virtude dos pequenos e médios negócios industriais terem características diferenciadas dos demais, os mecanismos de gestão de preços devem ser adequados a estas diferenças;
- As crenças e valores dos pequenos e médios empreendedores industriais influenciam no modelo de gestão de preços;
- A conjuntura econômica, vigente no ambiente em que a empresa atua, contribui para a validação, pelo mercado, do preço dos bens e/ou serviços postos à disposição dos clientes.

2.4– A EMPRESA E O MERCADO

Bognar²⁸ afirma que a empresa é um conjunto de recursos (materiais, tecnológicos, financeiros e humanos) com potencial para gerar produtos e/ou serviços; entretanto, este agrupamento não é suficiente para assegurar que deles são tiradas as contribuições necessárias para a geração de produtos e/ou serviços e, tampouco, o que é mais importante, se se manterão íntegros em sua capacidade produtiva, de forma a manter a continuidade da empresa.

Torna-se necessário, então, identificar um modelo racional e de fácil entendimento, que proporcione tomadas de decisões adequadas à realidade de mercado e competitividade da empresa, seja ela grande, média, pequena ou microempresa. A garantia da melhor utilização dos recursos disponíveis é possível quando o modelo de gestão empresarial reflete aspectos econômicos.

Uma equipe de professores da FEA/USP vem desenvolvendo, desde a década de 70, um sistema de gestão que procura atender a estas necessidades gerenciais, utilizando-se de mecanismos que possam refletir economicamente a realidade física e operacional da empresa, sendo portanto um valioso instrumento de gestão.

²⁸ BOGNAR, Sônia Maria. *Contribuição ao processo de determinação de preço sob os aspectos de gestão econômica*. Dissertação de Mestrado. FEA-USP. 1999, p.97.

CAPÍTULO 3 - MICRO, PEQUENA E MÉDIA EMPRESA E SUA GESTÃO

3.1 – INTRODUÇÃO

Este capítulo destina-se à definição de MPME's, ao estudo da Missão e dos Processos de Gestão que envolvem estes empreendimentos.

Com relação à definição de MPME's, o enfoque maior se dá às características destes tipos de empreendimentos. Já o estudo da missão tem como finalidade estabelecer quais parâmetros norteiam a gestão destas organizações. A necessidade da abordagem deste item viabiliza a compreensão de que todas as ações gerenciais que são implementadas em uma empresa tem como alvo o cumprimento da missão.

O Processo de Gestão das Micro, Pequenas e Médias Empresas é analisado para que se possa identificar peculiaridades destes empreendimentos, considerando o ambiente econômico em que eles se desenvolvem.

Ao final do capítulo será dada uma abordagem dos itens citados anteriormente, dando enfoque às empresas situadas nas regiões em estudo pela autora. O objetivo desta abordagem é proporcionar ao leitor uma visão de como as MPME's industriais destas cidades piauienses são caracterizadas face à definição, missão e processo de gestão.

3.2 – PEQUENA E MÉDIA EMPRESA – DEFINIÇÃO

Kassai²⁹ faz a seguinte referência em tópico de sua dissertação, quando pretende definir uma pequena empresa: *"O que é afinal uma pequena empresa?"*

Este questionamento, que em primeira impressão parece de rápida e conclusiva resposta, evidencia, ao se tentar respondê-lo, que a definição do porte de empresas ainda se constitui numa dificuldade para as pessoas que lidam e/ou pesquisam este universo de empreendimentos.

Filion *apud* Pinheiro³⁰ diz que:

(...) a maior parte das tentativas de se definir a pequena empresa é feita com propósitos fiscais e com a intenção de estabelecer categorias de empresas potencialmente candidatas a certos tipos de financiamentos governamentais privilegiados. São, por exemplo, empresas elegíveis para diferentes subcontratações ou programas de subsídios ou, ainda, para fornecerem seus produtos e serviços às agências governamentais.

²⁹ KASSAI, p. 76

³⁰ PINHEIRO, p.21

A literatura existente sobre MPME's não apresenta uniformidade de critérios para definir estes empreendimentos. Outrossim, as diferenças existentes na estrutura de produção e mercado fazem com que empresas classificadas como pertencentes a determinado porte sejam enquadradas em porte diferenciado, dependendo do critério utilizado ou mercado onde está estabelecida.

Gonçalves *et al*³¹ afirmam que:

A definição do que vem a ser micro, pequenas, médias e grandes empresas não é uma questão meramente acadêmica, face às diversas implicações práticas que tem. O tema já envolveu muitos artigos e debates e múltiplos critérios foram discutidos ao longo dos anos, em muitos países. Basicamente, a discussão gira em torno de duas vertentes: qualitativa e quantitativa.

A primeira definição oficial de Pequena Empresa foi dada pelo *Selective Service Act* em 1948³². De acordo com tal definição, para que uma empresa seja considerada pequena deve atender às seguintes características:

- *“Não exerça posição dominante no comércio ou indústria da qual faz parte;*
- *possua um número de empregados não superior a 500;*
- *seja possuída e operada independentemente.”*

O dicionário Aurélio define pequena empresa como *“Pequena indústria: A que está entre a indústria propriamente dita e o artesanato.”*

³¹ GONÇALVES, Antônio, KOPROWSKIT, Sido Otto. *Pequena empresa no Brasil*. ED Edusp. São Paulo. 1995 p.33.

³² FILION, Louis Jaques. *Free Trade: The need for a definition of small business*. Apud PINHEIRO, p.21-22.

Uma média empresa é aquela que, apesar de observada uma melhoria nos indicadores que caracterizam uma Micro ou Pequena Empresa, ainda não atingiu os níveis de qualificação ou profissionalização, dentre outros, de forma a conseguir competir com empresas consideradas como grandes.

Alguns pesquisadores, dentre eles, Pinheiro, Vidal e Gonçalves, identificam a classificação das empresas em Micro, Pequenas e Médias Empresas segundo critérios qualitativos, quantitativos ou pela combinação dos dois.

Com relação à classificação do porte das Micro, Pequenas e Médias empresas no que diz respeito aos critérios qualitativos, a partir de leituras em diversos autores podem-se identificar como características gerais das Pequenas e Médias Empresas, as enumeradas a seguir:

- empresas geralmente familiares com incipiente grau de especialização;
- com relação à gerência, esta normalmente é exercida nos moldes tradicionais, por proprietários-administradores e/ou membros de sua família;
- relacionamento geralmente pessoal entre o(s) dono(s) e os clientes, como também com os empregados da empresa;
- ausência de um sistema de informações gerenciais;
- empresas geralmente constituídas sob a forma de firma individual ou sociedade por quotas;
- mão-de-obra pouco qualificada;
- pouca ou nenhuma divisão social e técnica do trabalho;

- possuem quase sempre dificuldade de obtenção de crédito junto a instituições financeiras;
- organograma bastante simplificado, com ausência de uma estrutura divisional e chefias intermediárias.

Outros autores citam os critérios quantitativos, geralmente utilizados na classificação do porte das empresas, expostos na relação abaixo:

- quantidade de empregados geralmente pequena;
- valor do faturamento relativamente pequeno se comparado a outras empresas caracterizadas como grandes;
- quando industriais, as empresas geralmente operam com custos mais elevados por falta de economias de escala;
- valor do capital empregado em ativo fixo é normalmente pequeno.

Pinheiro afirma que os critérios quantitativos e qualitativos podem ser combinados. Então, de acordo com os itens listados anteriormente, pode-se afirmar que a combinação desses critérios pode ser feita em qualquer dos itens citados anteriormente.

Conforme observado no Quadro 01 - Classificação das empresas segundo o porte, das páginas 27-28, os critérios quantitativos representam os mais utilizados por organismos oficiais nas esferas governamentais (federação, estados e municípios brasileiros).

Kassai³³ apresenta, em sua dissertação, um quadro contemplando as principais características de diferenciação entre pequenas e grandes empresas. O Quadro n.º 04 – Características de Grandes, Médias e Pequenas Empresas - procura adaptar a caracterização feita pela autora citada anteriormente, incluindo as características de empresas de médio porte, a partir de reflexões e leituras acerca do tema.

Quadro n.º 04 – Características de Grandes, Médias e Pequenas Empresas.

Característica	Grandes Empresas	Médias Empresas	Pequenas Empresas
<i>Adaptabilidade</i>	<i>Pequena</i>	<i>Média</i>	<i>Grande</i>
<i>Administração</i>	<i>Profissional</i>	<i>Mista</i>	<i>Pessoal ou Familiar</i>
<i>Capacidade de interpretar e utilizar políticas e dispositivos legais</i>	<i>Grande</i>	<i>Média</i>	<i>Pequena</i>
<i>Capacitação Profissional</i>	<i>Especializada</i>	<i>Especializada (a maioria)</i>	<i>Não especializada</i>
<i>Capital</i>	<i>Dissolvido</i>	<i>Concentrado</i>	<i>Concentrado</i>
<i>Concentração de Recursos</i>	<i>Capital</i>	<i>Capital</i>	<i>Trabalho</i>
<i>Decisão</i>	<i>Descentralizada</i>	<i>Descentralizada (maioria)</i>	<i>Centralizada</i>
<i>Estrutura</i>	<i>Organizada</i>	<i>Organizada</i>	<i>Informal</i>
<i>Flexibilidade</i>	<i>Pequena</i>	<i>Média</i>	<i>Grande</i>
<i>Forma Jurídica</i>	<i>Sociedade Anônima</i>	<i>Limitada (Maioria)</i>	<i>Limitada ou individual</i>
<i>Ganhos de Escala</i>	<i>Grandes</i>	<i>Médios</i>	<i>Pequenos</i>
<i>Idade Média</i>	<i>Alta</i>	<i>Alta</i>	<i>Pequena</i>
<i>Níveis Hierárquicos</i>	<i>Muitos</i>	<i>Acentuada</i>	<i>Poucos</i>
<i>N.º de funcionários</i>	<i>Grande</i>	<i>Médio</i>	<i>Pequeno</i>
<i>N.º de Produtos</i>	<i>Grande</i>	<i>Pequeno (+ de um)</i>	<i>Pequeno (único)</i>
<i>Recursos Financeiros</i>	<i>Abundantes</i>	<i>Escassos</i>	<i>Escassos</i>

³³ KASSAI, p. 84

Característica	Grandes Empresas	Médias Empresas	Pequenas Empresas
<i>Sistemas de Informação</i>	<i>Complexos, Formalizados e Informatizados</i>	<i>Simples, Formalizados e Informatizados</i>	<i>Simples, informais e manuais (mecanizados)</i>
<i>Utilização da Tecnologia</i>	<i>Alta</i>	<i>Alta</i>	<i>Baixa (Artesanal)</i>

Dentre as características evidenciadas, pode-se destacar como principais: o alto grau de adaptabilidade das pequenas com relação às grandes, devido ao pequeno grau de estruturação de suas atividades e a não profissionalização das atividades desenvolvidas nestas empresas, já que a administração na maioria delas é familiar com decisões geralmente centralizadas na família proprietária do empreendimento.

Tratando-se de médias empresas, tem-se que a adaptabilidade é média em razão de possuírem estrutura organizada e um bom índice de profissionalização das atividades, com a gerência normalmente descentralizada, observando-se a existência de um razoável grau de profissionalização.

A indicação do uso de tecnologia quase artesanal, como também a escassez de recursos financeiros nos pequenos e médios empreendimentos, constitui-se em um dos maiores obstáculos ao crescimento e à manutenção desses negócios, já que tais fatores são fundamentais na capacidade de competição de mercado necessária ao desenvolvimento de qualquer empresa.

3.3 – CARACTERIZAÇÃO DA MISSÃO DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Para descrever o que significa a palavra Missão quando o foco é a empresa, o que vem à mente é o pensamento de Guerreiro³⁴, que assim se expressa, quando se refere aos diversos objetivos que uma empresa pode ter:

(...) um objetivo fundamental do sistema empresa, que se constitui na verdadeira razão de uma existência, que caracteriza e direciona o seu modo de atuação, que independe das condições ambientais do momento, bem como de suas condições internas, e assume um caráter permanente: é a sua missão.

A missão define o papel que a empresa desempenha no cenário social, a partir das crenças e valores dos empreendedores. Isto se converte nos valores da entidade, nos produtos e serviços oferecidos, bem como na forma de atuação no mercado e no atendimento da clientela.

Não importa o porte, qualquer empresa possui uma missão, esta, por sua vez, pode não estar definida formalmente, mas nas intenções e ações de seus comandantes. A formalização da missão e sua divulgação a todos os que compõem a empresa favorecem a todas as pessoas que, de alguma forma, estejam envolvidas na operacionalização das atividades da empresa, para que caminhem em direção ao mesmo ponto.

³⁴ GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. Tese de doutoramento. FEA/USP, 1989 p.155

Kotler *apud* Catelli³⁵ relaciona a missão de uma empresa com a satisfação de uma necessidade de seu ambiente externo e afirma que, quando uma empresa decide produzir determinado bem ou serviço, esta ação corresponde a um meio de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo, sendo portanto uma forma de sobrevivência e cumprimento da missão.

Portanto, pode-se dizer que missão de qualquer empreendimento, de forma geral, é ser um agente que, na sociedade, satisfaz as necessidades de um grupo de consumidores.

A correta identificação da missão de qualquer empresa, sobretudo das Micro, Pequenas e Médias é de fundamental importância para sua atuação eficaz, representando a garantia de sua continuidade. As empresas garantem o cumprimento de sua missão por meio do atendimento de determinada demanda e a um público consumidor.

Reportando ao pensamento citado anteriormente, um ponto importante neste aspecto é que as MPME's devem delimitar, de forma bastante clara, qual seu ambiente externo, ou seja, quem são seus concorrentes, clientes enfim, em que mercado elas estão atuando. A aventura de extrapolar fronteiras e disputar mercados com outras empresas que não estejam enquadradas na sua situação quanto ao porte, pode decretar a falência dos pequenos e médios negócios já que as empresas de porte diferenciado têm características bem específicas nos aspectos de operacionalização das atividades, como por exemplo: quanto ao uso

³⁵ CATELLI, Armando. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. Atlas. 1999, p.52*

de tecnologia, ao capital investido ou, até mesmo, ao giro e garantia de crédito frente às instituições financeiras.

3.4 – COMPETITIVIDADE E O PEQUENO E MÉDIO EMPRESÁRIO

Competitividade pode ser definida como a capacidade que uma empresa tem de disputar mercados com outras do mesmo ramo.

Freitas³⁶ et al dizem que: *"(...) a empresa competitiva é aquela capaz de se manter voluntariamente num mercado concorrente e evolutivo, procurando obter uma margem de autofinanciamento suficiente para assegurar a sua independência financeira e os meios indispensáveis à sua adaptação."*

Para Fleury³⁷, *"A competitividade ocorre nos domínios de preço, qualidade, tradição, flexibilidade e inovação."*

Pinheiro³⁸ enuncia que :

O tamanho de uma empresa, embora apontado por alguns estudiosos como fator crucial em sua habilidade para responder à competição, não parece ser um fator tão relevante nesse terreno, já que as pequenas organizações também competem umas com as outras, inclusive com a vantagem de, por terem um conhecimento íntimo de sua clientela, adotarem estratégias específicas de diferenciação e inovação.

Entretanto, uma desvantagem das MPME's com relação às empresas de grande porte é o fato de possuírem menos opções estratégicas para competição.

³⁶ FREITAS, Henrique, LESCA, Humbert. *Competitividade empresarial na era da informação*. Revista de Administração. IAUUSP, v27, nr.3. p.92-102, jul/set 1992, p. 93

³⁷ FLEURY, Carlos Afonso. *Qualidade e competitividade: abordagem comparativa em França e Brasil*. Revista de Administração de Empresas, IAUUSP, v.29 nr.2 p-20-31 abr/jun 1994, p.21.

³⁸ PINHEIRO, p. 123

Isto acontece em razão de vários fatores, dentre os quais podem ser citados: o volume de negócios que realizam, a quantidade de recursos que gerenciam e as relações num mercado de ponta.

Referindo-se à forma como uma estratégia competitiva deve ser concebida, Porter³⁹ assim se pronuncia: *"A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. (...) abrangendo tanto forças sociais como econômicas."* O autor considera que o aspecto principal do meio ambiente onde a indústria opera é a indústria ou as indústrias com as quais ela compete.

3.5 – A GESTÃO

A gestão é um processo pelo qual se leva a empresa de uma situação atual para uma situação futura desejada, sendo que a eficiência gerencial conduz ao desenvolvimento e à melhoria das atividades da empresa, ocasionando melhores resultados.

Para Catelli⁴⁰, gerir uma empresa é fazer as coisas acontecerem. O ato de decidir continuamente sobre as diversas ocorrências que afetam o cotidiano das organizações é tarefa dos gestores. Estes têm sob suas responsabilidades recursos, devendo transformá-los em produtos e/ou serviços de forma a satisfazerem as necessidades da coletividade à qual a empresa serve e ainda gerarem, para os investidores, a remuneração justa por seu dinheiro aplicado.

³⁹ PORTER, Michael. *Estratégia competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Ed. Campus Ltda. Rio de Janeiro. 1991, p.22.

⁴⁰ CATELLI, Armando. Anotações de sala de aula.

Guerreiro⁴¹ ensina-nos que:

A gestão se caracteriza pela atuação a nível interno da empresa no sentido de otimizar as relações recursos-operação-produto/serviços, considerando nesse esforço o comportamento das variáveis dos ambientes externo e interno que impactam a empresa e os atributos dos recursos possuídos.

Considerando a empresa um sistema aberto e dinâmico, com a função de promover a satisfação das necessidades humanas, ela precisa garantir a continuidade, adaptando-se às mudanças constantes ocorridas no ambiente no qual está inserida, para que possa promover o equilíbrio entre escassez de recursos e necessidades ilimitadas.

A manutenção da continuidade em uma empresa só é garantida quando a utilidade dos produtos gerados é superior a dos recursos consumidos. A forte competição em que se encontra o mercado atual provoca nas empresas a necessidade de um bom planejamento, de um constante acompanhamento e uma eficiente avaliação de desempenho de suas ações.

A gestão se dá inicialmente pela elaboração de um planejamento estratégico que deve conter os objetivos, recursos envolvidos e o plano de trabalho a ser desenvolvido pela empresa. Com relação ao planejamento estratégico, Bulgacov⁴² diz que:

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo empresário

⁴¹ GUERREIRO, p.229

⁴² BULGACOV, Sérgio. *Manual de gestão empresarial*. São Paulo, Atlas, 1999, p.224

para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. Deve-se considerar que a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência.

A ação gerencial deve ser orientada pelo planejamento. Ressalte-se que a fase de execução do planejamento necessita de um controle que deve ser realizado simultaneamente, para garantir decisões que conduzam ao cumprimento do planejamento estratégico.

A competitividade acirrada dos dias atuais, assim como também a crescente complexidade das relações no mundo dos negócios, exige das empresas, cada vez mais, gestores capazes de resolver os problemas do cotidiano de forma mais ágil, sem deixar de lado seu objetivo principal, que é o de contribuir para que a empresa alcance sua missão. Neste sentido, todas as ações que são implementadas devem atender primeiramente a missão da empresa e, em segunda escala, às necessidades das áreas que a compõem. Esta visão parte da premissa de que os gestores são responsáveis diretos pelas atividades que estão sob sua responsabilidade e que devem ter uma postura empreendedora.

Neste momento, a qualidade dos produtos e/ou serviços ofertados são requisitos para a competitividade e a competência gerencial apresenta-se como um fator relevante. De nada adianta ter em mãos os melhores insumos, a tecnologia de ponta sem que uma gerência capacitada possa fazê-los gerar para a empresa os benefícios esperados. Sendo assim, a qualificação dos gestores e as

gerências profissionais representam o caminho para as empresas, sobretudo para as MPME's, alcançarem seus objetivos propostos.

A eficácia gerencial torna-se a chave do sucesso do empreendimento na medida em que se procura, por meio da escolha dos objetivos apropriados, obter os resultados mais satisfatórios para o empreendimento como um todo. Em termos econômicos, a eficácia de uma empresa refere-se à sua capacidade de satisfazer necessidades da sociedade na qual está inserida, por meio da oferta de seus produtos considerando a capacidade de pagamento dos clientes que se servem da empresa.

3.6 – A GESTÃO DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

As Micro, Pequenas e Médias Empresas possuem aspectos gerenciais diferenciados das demais, como foi abordado nos capítulos anteriores, razão pela qual a adequação destas empresas ao novo cenário, que se desenhou a partir do processo de globalização da economia, impõe-lhes uma série de mudanças que, para serem executadas, necessitam de uma reformulação profunda nas crenças e valores de seus proprietários.

A forma de manter a continuidade das MPME's, neste novo cenário, é dotá-las das condições indispensáveis para torná-las competitivas e, como consequência, de se desenvolver em novo cenário. Qualidade e competitividade são requisitos fundamentais neste processo e apresentam-se como resultante do aperfeiçoamento, em termos gerenciais, produtivos e tecnológicos.

Bortoli Neto⁴³, referindo-se aos problemas enfrentados por micro e pequenas empresas, cita que o processo de identificação dos fatores que comprometem os resultados de uma empresa de pequeno e médio porte muitas vezes foge do alcance de seu proprietário. Em pesquisa que o autor realizou, constatou que os empresários descobrem rapidamente os sintomas dos problemas, porém sem estabelecer relações com seus determinantes. E acrescenta:

Em contato com empresários é comum ouvirmos citações exaustivas de problemas que afetam seus negócios, e em entrevistas concedidas por representantes empresariais a publicações, as dificuldades propaladas são semelhantes(...), falta constante de capital de giro; a dificuldade cada vez maior na obtenção de empréstimos bancários ou financiamentos (garantias reais exigidas acima da capacidade da empresa); a elevação da taxa de juros; a elevação do grau de endividamento; as dificuldades na obtenção de desconto de duplicatas, (...); a falta de mão de obra e de pessoal administrativo e outros.

Isso é suficiente para verificarmos que os dirigentes das PMEs não distinguem nitidamente problemas de sintomas.

Destaca-se aqui que o mérito não está em separar sintomas de problemas, mas na constatação de que o insucesso das MPME's não se relaciona a estes fatores, mas à forma de agir de seus proprietários. Isto se confirma quando Bortoli Neto⁴⁴ cita que o sintoma da falta de recursos financeiros origina-se basicamente

⁴³ BOTOLLO NETO, Adelino, *Principais problemas das micro e pequenas empresas*. ADGE. 10.3.1.p.9

⁴⁴ *Op. cit.*, p.9

da má utilização dos recursos disponíveis na empresa, além de sua alocação e adequação erradas.

O autor segue em suas afirmativas destacando duas fontes principais de origem das dificuldades enfrentadas pelas MPME's, quais sejam: problemas estratégicos e problemas de organização. Um caminho para estas empresas poderia ser a busca de vantagens competitivas no mercado por meio de informações atualizadas sobre mercados, modelos gerenciais, avanços tecnológicos, sistemas de créditos especiais e legislação em geral. Conseguindo obter vantagem competitiva em razão da posse de informações valiosas sobre o mercado, as MPME's conseguiriam sobreviver e melhorar seu desempenho.

As informações contábeis consideradas úteis para a gestão das Micro, Pequenas e Médias e Empresas, de acordo com Kassai⁴⁵, devem possuir as seguintes características:

- Simplicidade – devem ser de entendimento intuitivo.
- Facilidade de obtenção – devem ser levantadas sem a necessidade de manutenção de registros históricos.
- Relevância – preocupação com informações que podem ser auxiliar à decisão.
- Atualidade – voltadas a fatos e eventos presentes e futuros, com modelos prospectivos e de orçamento.
- Possibilidade de efetuar simulações – feitas com relação às variáveis principais.
- Facilidade de manipulação das informações – a informática possibilitou o desenvolvimento de modelos em softwares para garantir a facilidade de manipulação de dados e modificação e adaptação de modelos.

⁴⁵ KASSAI, p.172

As informações que contemplem as características apresentadas pela pesquisadora correspondem àquelas que satisfazem as principais necessidades informativas dos gestores, pois são elaboradas considerando as características peculiares destes empreendedores, adequando-se, por conseguinte, ao seu modelo decisório.

As informações de mercado, como também as que dizem respeito ao próprio negócio, podem ser consideradas como um dos meios de sucesso. Entretanto, o sucesso é gerado a partir de um conjunto de fatores que se inter-relacionam na operacionalização de qualquer negócio.

Burstiner⁴⁶ enumera quatro ingredientes que considera verdadeiramente essenciais para o sucesso de um negócio, que são:

- Um empreendedor qualificado;
- uma oportunidade potencial de negócio;
- um sólido e detalhado plano de ação;
- capital suficiente.

No caso das MPME's, a primeira grande barreira a ser vencida é a qualificação do empreendedor que está à frente do negócio. Segundo Pinheiro⁴⁷, *"A habilidade gerencial é a primeira barreira ao processo de crescimento e desenvolvimento da pequena empresa, estando diretamente relacionada a figura do seu proprietário e gestor."*

⁴⁶ BURSTINER, Irving. "The small business handbook: a comprehensive guide to starting and running your own business". New York, Simon & Schuster, 1992, p.9

⁴⁷ PINHEIRO, p.31.

As características gerenciais dos pequenos e médios negócios repousam, principalmente, no fato de seu proprietário centralizar todas as ações gerenciais, ter familiaridade com o setor no qual está inserido e ter conhecimento técnico das atividades que sua empresa irá desenvolver, pois, normalmente, ele é oriundo de outras empresas do mesmo setor - "empregado que virou patrão", ou herdeiro dos negócios da família ou mesmo alguém que conhecendo determinada atividade, aproveitou uma oportunidade potencial de negócio.

A transição da gestão centralizada para a profissionalização das gerências é "a prova de fogo" para estas empresas, pois isto implica em mudança nas crenças e valores que até então norteavam e dirigiam todas as ações dentro da organização.

3.7 – O PAPEL DAS GERÊNCIAS NAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Com relação às Micro, Pequenas e Médias Empresas, Kanitz⁴⁸ enfatiza que o Brasil crescerá a partir delas e de jovens empreendedores. Sendo assim, é importante que a eficiência gerencial para estas empresas seja alcançada, para que este processo de crescimento seja consistente e contínuo.

Como os grandes empreendimentos, as Micro, Pequenas e Médias Empresas buscam atingir a eficácia (cumprimento de sua missão) e garantir sua continuidade. Pinheiro *apud* Kassai⁴⁹ afirma que a capacidade gerencial precisa ser considerada como um componente de relevante importância, no exame dos

⁴⁸ KANITZ, Stephen Charles. *O Brasil que dá certo : o novo ciclo de crescimento 1995-2005*. São Paul. Atlas Makron Books, 1995, p.68

⁴⁹ KASSAI, p.103

problemas de sobrevivência e crescimento das MPME's. Sendo assim, o modelo decisório deve ser adequado, também, às características sócio-econômicas e culturais do gestor.

A administração das Micro, Pequenas e Médias Empresas é, geralmente, feita pelos proprietários ou por seus parentes, na verdade elas nascem, crescem e desenvolvem-se, a partir do talento e da sensibilidade de seus proprietários.

Para Tattner⁵⁰, *"(...) quando o controle é exercido a partir de uma estrutura familiar, com uma divisão mais ou menos clara do trabalho de gestão (ainda que não formalizada), a tendência fortemente predominante é a de preparação de herdeiros e sucessores neste âmbito."*

Quando há qualquer problema familiar, a empresa sofre as conseqüências. Uma das soluções alternativas é a profissionalização da gerência o que provoca, por conseqüência, a quebra da continuidade do processo de gestão familiar.

Neste sentido, o crescimento sustentado em bases firmes precisa ser apoiado em um processo adequado de gerenciamento, para que estas empresas não venham a sucumbir diante das adversidades do ambiente externo. As variáveis que não podem ser controladas pelos gestores devem ser identificadas e mensuradas a fim de preparar a empresa para enfrentar a competitividade natural das economias capitalistas.

⁵⁰ TATTNER, Henrique. *Algumas hipóteses sobre as perspectivas de sobrevivência das pequenas e médias empresas*. Rev. de Adm. de Empresas. Rio de Janeiro, v 22, n.º 4, out/dez 1992, p. 72-75

3.8 – UM ENFOQUE PARA AS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS PIAUIENSES

No Estado do Piauí, a realidade não é muito diferente daquela definida para o universo das Micro, Pequenas e Médias Empresas brasileiras. Entretanto, para este estudo, toma-se imperioso elencar alguns aspectos peculiares a esta região e que afetam sobremaneira a gestão dessas empresas do setor industrial.

A pesquisa realizada para este estudo, por meio da aplicação de questionários, entre os empreendedores das regiões alvo para estudo, revelou que, com relação ao modelo de gestão utilizado pelos empreendedores, a situação constatada era a seguinte:

Gráfico n.º 03 – Processo Decisório

A pesquisa revelou que 50% dos empreendedores realizam seu processo decisório a partir de experiência própria, ressaltando que, quando a experiência é pouca, 42% pedem opinião de profissional do ramo ou outra pessoa, ou seja, recorrem à experiência de outras pessoas e somente 8% decidem com base em documentos contábeis. No caso das MPME's, particularmente as industriais, os

vícios da inexistência de registros contábeis tomam as análises feitas, utilizando esta fonte, um meio muito mais eficaz de se cometer erros de julgamentos do que acertos.

O processo decisório, nestas empresas, é centralizado na pessoa do proprietário. A pesquisa entre os empreendedores da região, aponta que 92% das decisões de preços são tomadas pelo empreendedor, enquanto que os 8% restantes ficam sob a responsabilidade de gerentes ou outra pessoa de inteira confiança do proprietário.

Gráfico n.º 04 – Quem Decide Preço

A pesquisa revelou também que a maioria das contratações feitas pelo empreendedor para formação do quadro de pessoal das MPME's industriais das 4 (quatro) cidades pesquisadas possui algum laço de parentesco (irmão, filho, cunhado, primo etc.) ou por indicações de amigos. Os resultados foram os seguintes: 32% família e 27% família e indicações de amigos. Ressalte-se que o alto índice de escolha técnica (40%) pode ser justificado visto que a maioria das indústrias são artesanais, de produção de alimentos ou vestuário, as quais necessitam que o funcionário conheça e saiba fazer o produto. Em algumas das entrevistas a pesquisadora indagou o porquê da escolha técnica e a resposta, em

quase todos os casos, foi esta: “prefiro a família, mas tem que saber fazer o serviço.”

Gráfico n.º 05 – Quem Contrato

Severando-se estas constatações aos dados coletados nas estatísticas do IBGE, referenciando o percentual de participação das microempresas no total de empresas constituídas no Piauí, e da pesquisa divulgada pela FIEPI – Federação das Indústrias do Estado do Piauí, na qual é revelada a quantidade de empresas industriais do Estado do Piauí, pode-se inferir que:

- o Mercado das empresas piauienses é formado, em sua maioria, por Micro, Pequenas e Médias Empresas, não apresentando regras impostas por poucas empresas dominantes;
- não há, na grande maioria das empresas desta região, a utilização de técnicas de gestão;
- a gestão destas empresas geralmente se dá em função do conhecimento empírico dos proprietários sobre o mercado onde está atuando;

- As cidades piauienses pesquisadas concentram o maior número de indústrias do Estado.
- não há grande diversidade no tipo de indústria, destacando-se as alimentícias (padarias) e vestuário (fábrica de roupas).

Como ponto favorável ao processo de gerenciamento nestas empresas, tem-se que o mercado no qual elas operam é formado basicamente por empresas que têm o mesmo porte, facilitando as relações, pois não se observa o domínio de tecnologia e recursos por grupos isolados, o que, com certeza, prejudicaria substancialmente o desenvolvimento do conjunto de empresas da região.

Conforme Pinheiro⁵¹, o grau de adaptação das MPME's às novas condições de mercado (economia globalizada), como também a capacidade dos gestores em tornarem estas empresas flexíveis, com respostas imediatas a cada nova situação encontrada, será o fator crucial para o sucesso dessas organizações como um todo.

As Micro, Pequenas e Médias Empresas costumam responder tardiamente aos problemas que enfrentam, ou seja, as reações aos problemas geralmente acontecem quando os sintomas já estão visíveis, correndo o risco de não haver tempo para a reversão das perspectivas. Este fato torna o gerenciamento mais difícil e poderia ser resolvido se análises estratégicas tivessem sido feitas antes e decisões fossem tomadas para que as causas do problema pudessem ser evitadas ou minimizadas. Um Planejamento Estratégico adequado poderia reduzir

⁵¹ PINHEIRO, p. 69

as incertezas das decisões, diminuir o impacto das ameaças e conduzir as empresas ao alcance de metas definidas previamente.

Este conjunto de condições que envolve a gestão dos pequenos e médios negócios reflete a cultura que permeia o Brasil e, por conseguinte, a região em estudo. A visão que permeia entre os gestores destes negócios é que eles prescindem de técnicas arrojadas de gestão e que o controle e o alcance de metas podem ser facilmente alcançados pelo proprietário, em razão deste estar à frente dos negócios como o pretenso conhecedor de sua empresa e do ramo de atividade no qual ela atua. Entretanto, a resposta do mercado a este pensamento é dolorosa e factual, pois quando se examinam as estatísticas, percebe-se o alto grau de mortalidade destas empresas.

O Gráfico n.º06 – Conhecimentos importantes reflete o pensamento dos empreendedores da região pesquisada, quando se questionou que conhecimentos eles julgam ser importantes para obter sucesso no seu negócio. A conclusão é que 65% dos entrevistados julgam que conhecer o negócio (ter conhecimento técnico) é o principal fator para o sucesso, sendo que 12% consideram que importante é saber de organização empresarial, 5% do processo decisório, 6% de técnicas de venda e 12 % de planejamento empresarial.

Gráfico n.º06 – Conhecimentos importantes

Os proprietários dessas empresas devem trilhar um longo e difícil processo de conscientização de que a profissionalização das gerências e a análise técnica das variáveis relacionadas com a sobrevivência e o sucesso dessas organizações representam o caminho da continuidade e cumprimento da missão. Isto implica em mudança de alguns dos principais valores arraigados na cultura dos empreendedores, ou seja, de que basta ter o conhecimento técnico de um negócio para que seja possível gerenciar uma empresa, o que corresponde a um falso valor.

CAPÍTULO 4 - PARÂMETROS QUALITATIVOS DO MODELO

4.1 – INTRODUÇÃO

Neste capítulo tem-se a análise das características qualitativas: perfil do empreendedor, cultura organizacional e ambiente econômico, escolhidas como parâmetro na modelagem. Esta análise é necessária em razão de se reconhecer o caráter peculiar tanto de MPME's, quanto da região escolhida, para que o enfoque fosse direcionado.

Uma análise mais geral desses elementos é também realizada para que o leitor tenha uma noção dos principais aspectos que envolvem essas questões.

O leitor encontra neste capítulo os resultados da pesquisa realizada entre empreendedores das regiões estudadas com o objetivo de caracterizar o perfil

deles, a cultura organizacional de suas empresas e o ambiente econômico onde elas se desenvolvem.

Como este trabalho parte da premissa do enfoque sistêmico, o conhecimento das interações existentes entre os subsistemas empresariais e como elas ocorrem nas Micro, Pequenas e Médias Empresas será objeto de estudo para que as empresas sejam caracterizadas quanto ao seu funcionamento e relação com o meio ambiente no qual estão inseridas.

4.2 – O EMPREENDEDOR

Bortoli Neto⁵², relatando sobre o termo empreendedor, cita que *"(...) sua origem remonta ao século XVI, quando o termo foi inicialmente utilizado pelo exército francês."*

Com referência às diversas definições de empreendedor, o autor supracitado enfatiza que *"(...) não foram poucos os autores a desenvolverem estudos, pesquisas ou mesmo teorias elaboradas, com o intuito de proporcionar uma visão mais acurada e realista sobre o conceito e as características do empreendedor."*

O empreendedor é alguém que, possuindo algum recurso financeiro, dispõe-se a investir em atividade produtiva com o objetivo de auferir lucros e, ao mesmo tempo, promover a satisfação de determinada necessidade da população, transformando-se em ofertador de produtos e/ou serviços para seus clientes.

⁵² BORTOLI NETO, Adelino de. *O processo de criação de empresas industriais de informática: um estudo do perfil do empreendedor e das facilidades e dificuldades relativas ao processo.* Tese de Doutorado. 1986 FIA/USP, p.20-24

Alguém que reúna as características fundamentais para a correta identificação de um empreendedor nato consegue transformar condições adversas em excelentes oportunidades. O empreendedor é um visionário que atua nas áreas mais abstratas e menos pragmáticas.

Gerber⁵³ cita *“O empreendedor vive no futuro, nunca no passado, raramente no presente. É mais feliz quando livre para construir imagens de ‘e se’ e de ‘e quando’.”*

Os empreendedores em potencial avaliam tendências de mercado, rentabilidade do setor, como também sua própria capacidade para atuar neste ou naquele ramo de atividade. Sendo assim, para atuar em determinado setor é necessário que o investidor possua um mínimo de conhecimento técnico sobre o produto e/ou serviço que irá produzir para que não sofra desvantagens competitivas sobre aqueles que conhecem profundamente o setor no qual atuam.

Analisando as características dos empreendedores e seu comportamento diante das oportunidades de investimento, Carvalho⁵⁴ identifica que, Copeland & Weston, ao estudar o comportamento do agente, propondo um enfoque de análise quantitativa de comportamento, *“(...) tem o intuito de permitir que se defina, em termos matemáticos, que existem três tipos de indivíduos, ou três comportamentos possíveis de um indivíduo face ao risco de uma oportunidade de investimento: atração ao risco (risk lover), a aversão ao risco (risk aversion) e a neutralidade ao risco (risk neutral)”*.

⁵³ GERBER, Michael E. *O mito do empreendedor*. Ed. Saraiva. 2ª ed. São Paulo. 1990, p.22

⁵⁴ CARVALHO, Luiz Nelson Guedes de. *Uma contribuição a auditoria do risco de derivativos*. Tese de doutoramento FEA/USP. 1996, p. 58

Os que **"amam o risco"** – são aquelas pessoas dispostas a correr altos riscos com seus investimentos. Estas pessoas geralmente fazem e perdem fortunas repentinamente.

Os que são **"avessos ao risco"** – são pessoas que nunca investem em qualquer atividade que contenha algum tipo de risco. Estas pessoas têm o comportamento, no que diz respeito a investimento, completamente apático e previsível.

Os **"neutros ao risco"** - representam um grupo de indivíduos que só investem quando a probabilidade do valor presente (valor atual do dinheiro, considerando tempo decorrido e taxa de juros negociada) da riqueza futura se iguala ao valor presente dos ganhos futuros com o investimento pretendido.

Baty⁵⁶ enuncia que a determinação de um empreendedor se faz por intermédio da satisfação dos seguintes requisitos:

- 1 - Sua análise de riscos e recompensas demonstrou que os prováveis ganhos ultrapassam, com margem substancial os prováveis custos líquidos;
- 2 – Seu perfil pessoal não é chocantemente contrário ao perfil já bastante conhecido dos empreendedores bem sucedidos.

O mesmo autor identifica ainda uma lista de 11 (onze) estilos de empreendedores.

01 – Solitário;

⁵⁶ BATY, Gordan B. *Pequenas e médias empresas dos anos 90: guia do consultor e do empreendedor*. Makron Books. São Paulo. 1994, p.18

- 02 - Construtores;
- 03 - Inventores;
- 04 – Multiplicadores de Modelos;
- 05 – Exploradores de economias de escala;
- 06 – Agregadores de Capital;
- 07 – Adquiridores;
- 08 – Artistas de compra e venda;
- 09 - Conglomeradores;
- 10 – Especuladores;
- 11 – Manipuladores de valores aparentes.

O empreendedorismo é característica marcante entre aqueles que se dispõem a investir capital em uma atividade produtiva, sendo que, na constituição de pequenas e médias empresas, o potencial de empreendedorismo observado nos investidores é bastante acentuado.

O SEBRAE⁵⁶ evidencia um teste extraído do livro *"How to succeed in your home business"*, publicado por *Doubleday Publications*, indicando uma medida que ilustra o potencial empreendedor do respondente.

O teste é composto de 25 (vinte e cinco) questões divididas em 3 (três) seções, evidenciando as principais características do empreendedor. Estas são elaboradas de modo a permitir as seguintes respostas: **definitivamente sim, na maioria das vezes, raramente ou nunca**. A partir destas respostas têm-se, como

⁵⁶ <http://www.sebraesp.com.br/succeed/quils.html>

solução, uma medida que indica o potencial de empreendedorismo do respondente.

A primeira seção no teste mede o perfil do empreendedor, conforme citado anteriormente: os que amam o risco, aqueles avessos ao risco e os que têm comportamento normal quanto ao risco de investimento.

A segunda seção é dedicada a medir a iniciativa pessoal e disciplina do provável empreendedor. A competência profissional e a desenvoltura são requisitos essenciais ao empreendedor, como também a criatividade e adaptabilidade. O mundo dos negócios apresenta-se bastante flexível e a criatividade gerencial dos gestores dos pequenos e médios negócios pode representar a manutenção da empresa no setor em que atua.

Já na terceira seção, o comportamento geral do respondente é avaliado no que diz respeito ao perfil de liderança e capacidade de interpretar e resolver problemas de forma satisfatória. A percepção e condição de líder são destacadas nesta seção. O ambiente organizacional mantido em harmonia, com funcionários *“vestindo a camisa”* da instituição, representa uma postura positiva e de vanguarda para a empresa e a sua capacidade competitiva crescerá à medida em que o ambiente empresarial reflete uma cultura organizacional que conduz cada um dos empregados a satisfazer sua necessidade de relacionamento e objetivos de crescimento individual.

O empreendedor toma suas decisões de investimento, tendo sua conduta orientada por variáveis de grande complexidade que se formam, basicamente, em dois sistemas: o genético e o cultural.

O sistema genético é o conjunto de fatores congênitos, hereditários, biológicos e fisiológicos que definem, em princípio, a postura assumida pelo ser humano diante de situações diversas.

O cultural é formado em um momento posterior, é a personalidade adquirida pelo indivíduo por meio da educação formal, dos relacionamentos sociais e das experiências vivenciadas. Este conjunto forma um indivíduo completo em sua capacidade de discernir e tomar os mais variados caminhos na sua vida.

Desta forma, identificam-se diferentes perfis nos empreendedores, dependendo do setor em que atuam e da formação social que tiveram ao longo de suas vidas.

4.2.1 – O PERFIL DO EMPREENDEDOR

A análise das características da personalidade dos empreendedores implica, inicialmente, em um estudo de suas crenças e valores. Portanto, para caracterizar quais as crenças e valores envolvidos na cultura dos pequenos e médios empresários, chamados também de empreendedores e, em especial, daqueles fixados nas cidades estudadas do Estado do Piauí, torna-se necessário que se definam crenças e valores.

Crenças correspondem a tudo aquilo em que acreditamos. Sendo assim, o conjunto de verdades que fazem parte da personalidade de qualquer indivíduo formam sua crença.

Já os **Valores** podem ser definidos como a importância dada a uma crença. Bio⁵⁷, em uma de suas aulas, exemplificou, com situações simples, a diferença entre estes conceitos quando citou:

Um empresário pode crer que ao se aplicar cal no caule das árvores elas terão um melhor desenvolvimento, neste caso tem-se uma crença, mas se este empresário estabelece regras de que as árvores de sua empresa, ou de qualquer lugar no qual ele exerça um mando, tenham seus caules pintados com a cal, caracteriza-se neste momento um valor.

Sendo assim, as crenças que são priorizadas e às quais procura-se dar importância, transformando-as em atitudes positivas de vida, representam os valores do ser humano.

Os pequenos e médios empreendedores geralmente têm, como crença e valor, que basta conhecer o negócio e que o conhecimento técnico é suficiente para que se transformem de empregados em patrões, o que corresponde a uma falsa premissa, ou falso valor.

4.2.2. O EMPREENDEDOR PIAUIENSE

Dados estatísticos da SUDENE⁵⁸ indicam que o Piauí possui uma população total de 2.693.876 habitantes, da qual 58,21% é caracterizada como urbana e 41,97% como rural. Identifica-se em pesquisa do IBGE⁵⁹ (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), no ano de 1996, um percentual de 47,1% da população piauiense como economicamente ativa, gerando um Produto Interno Bruto (PIB)

⁵⁷ BIO, Sérgio Rodrigues. Anotações de sala de aula

⁵⁸ <http://www.sudene.gov.br>

⁵⁹ <http://www1.ibge.gov.br/ibge/estatistica/populacao/censohistorico/default.shtm>

de R\$ 5,4 bilhões em 1997. Dentro deste contexto, desenvolvem-se os empreendedores piauienses.

Compreender o perfil do pequeno e médio empresário piauiense significa entender como suas empresas funcionam e, assim, contribuir para que elas melhorem seus serviços prestados à coletividade.

No processo de caracterização do perfil do empreendedor piauiense e, em particular das cidades de Teresina, Parnaíba, Picos e Floriano, deve-se primeiro identificá-lo em função dos setores agrícola, comercial, industrial e serviços, visto que para cada um destes setores se observam características bastante próprias.

Na agricultura, destacam-se basicamente investidores provenientes de duas fontes: do próprio estado ou de outros estados.

Os empreendedores agrícolas oriundos do próprio estado representam, em sua maioria, pequenos agricultores de pouca ou nenhuma formação educacional. Estes conhecem as técnicas mais rudimentares de agricultura, não conseguindo, portanto, explorar o potencial produtivo dos cerrados piauienses. Por outro lado, este fato torna o Estado um dos mais atrativos pólos de exploração por parte de agricultores que, desejosos em expandir suas fronteiras agrícolas, encontram oportunidade de crescimento e desenvolvimento, isto se pode observar pela reportagem de Gazeta Mercantil ⁶⁰: "*(...) no município de Uruçuí, em pleno cerrado piauiense(...). O grupo de 114 famílias de Santa Rosa, a 500 Km a noroeste de Porto Alegre, planeja construir, numa área de 45 mil hectares, a futura cidade de*

⁶⁰ Op cit. pág.12

Nova Santa Rosa, cuja base econômica será o cultivo e o comércio da soja em grãos (...) Os agricultores, não nativos, têm geralmente uma boa formação educacional, o domínio da tecnologia de irrigação e manejo de culturas, o que provoca um aumento considerável na produção de grãos por hectare plantado no Piauí.

Com relação à escolaridade dos tomadores de decisão, a pesquisa empírica entre os empreendedores evidenciou que 40% têm escolaridade até o ensino fundamental e que somente 11% têm ensino superior completo. Sendo assim, evidenciam-se as seguintes situações: 18% com ensino fundamental I incompleto, 22% possuíam o ensino fundamental II incompleto, 26% dos empreendedores da região têm ensino médio incompleto, já 23% o ensino superior incompleto, e apenas 11% deles têm formação superior completa.

Gráfico n.º07 – Escolaridade

No setor industrial, comercial e de serviços, o empreendedor, comumente identificado no Piauí, é oriundo de duas fontes principais: herdeiros dos negócios

da família ou empregados de empresas tradicionais que decidiram se tornar empreendedores.

Entre as empresas pesquisadas, os motivos que levaram os empreendedores a investir em atividade produtiva referem-se principalmente em aproveitar uma oportunidade de investimento. Os resultados apontaram que 62% investiram para aproveitar uma oportunidade de negócio e 26% estavam dando continuidade a empresas familiares, sendo que apenas 12% respondeu que cansou de ser empregado.

Gráfico n.º 08 – Por que abriu a empresa

Com relação à atividade que o empreendedor exercia antes de investir em atividade produtiva, a análise da pesquisa foi feita observando-se os seguintes pontos :

- se o respondente exercia atividade anterior ou não – neste sentido o gráfico n.º 9 revela que a grande maioria já exercia, estava no mercado antes investir na empresa pesquisada (87%), sendo somente 13% os empreendedores que estavam iniciando no mundo dos negócios.

- em exercendo ou não, o que fazia: dentre os que não trabalhavam a maioria era dona de casa, sendo que isto aponta uma tendência das mulheres dessas cidades a começarem a investir em atividades formais. Entre os que já trabalhavam, a pesquisa aponta uma maioria de autônomos, isto pode ser indicador de empresas que antes participavam da informalidade, buscando o registro.

Os gráficos n.º09, n.º10 e n.º11 evidenciam estas situações

Gráfico n.º 09 – Exercia atividade anterior

Gráfico n.º10 – Não trabalhava

Gráfico n.º11 – Trabalhava

O uso de tecnologia incipiente e a pouca qualificação gerencial, principalmente entre os empreendedores que eram empregados de empresas tradicionais, tomam o processo decisório subjetivo, com altos riscos de que decisões erradas sejam tomadas, pois a competência profissional para gerenciar é um dos fatores que dão o principal suporte à continuidade empresarial.

De um modo geral, os gestores das MPME's e, em especial, aqueles que estão estabelecidos no Estado do Piauí, não têm disponíveis os elementos fundamentais ao processo de gerenciamento para a eficácia. Vários são os modelos de gerenciamento existentes, entretanto a sua eficácia está relacionada ao uso de tecnologia de ponta, que ressalta a importância do recurso financeiro como uma das principais dificuldades para as Micro, Pequenas e Médias Empresas.

A pesquisa entre os empreendedores evidenciou que a maioria das empresas pesquisadas tem idade 5 a 10 anos, conforme Gráfico n.º12 – Tempo de funcionamento.

Gráfico n.º12 – Tempo de Funcionamento

Com relação ao uso de tecnologia, a pesquisa apontou uma deficiência nas cidades estudadas, pois apenas 10% têm computadores com sistema de controle de estoques integrados à contabilidade, sendo que a maioria (49%) não possui computadores.

Gráfico n.º13 – Tecnologia

Apesar de, em seu modelo, Santos⁶¹ não considerar a personalidade ou o perfil do empreendedor, julga-se que ela representa um dos mais importantes aspectos a serem observados, principalmente quando se fala em Micro, Pequenas e Médias Empresas, visto que a personalidade do empreendedor e suas crenças e valores exercem influência contínua em todo o processo de gestão da empresa. Na realidade, pode-se dizer que a "cara da empresa" será o reflexo de seu proprietário.

O perfil do empreendedor piauiense, conforme estudado, justifica a postura que a maioria das Micro, Pequenas e Médias Empresas tem nesse Estado. Empresas não atentas às necessidades reais de mercado e à importância de desenvolverem-se tecnologicamente refletem um empreendedorismo necessitando visão de mercado profissional e qualificação dos gestores. Esta mudança de perfil será o grande passo para o progresso do Estado.

Ao se compreender o perfil do empresário piauiense, entende-se como suas empresas funcionam e assim pode-se contribuir para a melhoria de seus serviços à coletividade.

Estes fatores corroboram, cada vez mais, a necessidade da existência de modelos eficazes e de baixo custo para que as incertezas do processo decisório possam ser diminuídas.

⁶¹ SANTOS, Dissertação de Mestrado

4.2.3 - AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Em concordância com premissas estabelecidas para esta pesquisa, a empresa é um sistema, isto é, um conjunto de partes interdependentes e interagentes, em função dos impactos que produz e sofre do ambiente externo (próximo ou remoto).

Entende-se por ambiente próximo aquele representado pelas entidades participantes do setor no qual a empresa atua, seus concorrentes diretos no mercado. O ambiente remoto é representado por todos os outros segmentos que compõem a cadeia de valor da empresa em questão.

Quando se refere a um conjunto de partes interagentes e interdependentes, o enfoque dado é para os subsistemas empresariais, que formam o todo homogêneo chamado empresa, conforme Figura n.º 02 – Subsistemas Empresariais.

Cada um dos subsistemas identificados no sistema empresa produz os impactos no ambiente empresarial, como também influencia os outros subsistemas. O conhecimento de como as interações entre eles se dá proporciona aos gestores um mecanismo eficaz no gerenciamento da empresa como se pode identificar no Quadro n.º 05 – Subsistemas e seus impactos

Figura n.º02 – Subsistemas Empresariais

Adaptado de GUERREIRO⁶²

A partir de reflexões realizadas por meio de leitura em bibliografia que trata do tema referente aos subsistemas empresariais, desenvolveu-se no Quadro 05 – Subsistemas e seus impactos, uma evidenciação dos reflexos que cada um dos subsistemas provoca nos outros, evidenciando-se assim a malha de impactos que pode ser observada entre os subsistemas.

⁶² GUERREIRO, tese de doutorado

QUADRO N.º 05 - Subsistemas e seus Impactos

Subsistema Impactador	INSTITUCIONAL	GESTÃO	INFORMAÇÕES	ORGANIZACIONAL	SOCIAL	FÍSICO-OPERACIONAL
INSTITUCIONAL		Impacta pela postura que se espera do gestor de acordo com o Modelo de Decisão	Impacta pelas informações obtidas na projeção de cenário, análise de oportunidades e ameaças à empresa	Impacta pela missão, crenças e valores dos gestores envolvidos no processo de decisão da missão, crenças e valores da empresa	Impacta pela cultura organizacional da empresa	Impacta pela estrutura que pode limitar a expectativa quanto ao negócio
GESTÃO	Impacta pelas crenças e valores		Impacta pelas informações disponibilizadas nas fases de planejamento, execução e controle das atividades	Impacta pela definição dos níveis hierárquicos que limitam a esfera de atuação dos gestores	Impacta pelo desenvolvimento de uma postura favorecendo a gestão para a eficácia	Impacta pela estrutura disponibilizada aos gestores
INFORMAÇÕES	Impacta pela missão	Impacta pela qualidade e Quantidade de Informação requerida		Impacta pelos níveis hierárquicos que definem a informação necessária	Impacta pela Qualidade das informações requeridas	Impacta pelos recursos disponíveis para que o fluxo de informação aconteça
ORGANIZACIONAL	Impacta na definição dos níveis hierárquicos	Impacta por meio do Modelo de Decisão na definição dos níveis hierárquicos	Impacta pelos parâmetros definidos para a estrutura organizacional		Impacta pela identidade dos grupos que se formam nos setores da empresa	Impacta na definição dos níveis hierárquicos. Pouca estrutura = poucos níveis
SOCIAL	Impacta no desenvolvimento da cultura organizacional	Impacta pela definição dos comportamentos necessários à eficácia empresarial	Impacta pelas informações geradas para orientar as relações interpessoais e/ou entre grupos	Impacta pela definição dos grupos que atuam nos níveis definidos		Impacta nas interações entre funcionários que são influenciadas pela estrutura física da empresa.
FÍSICO-OPERACIONAL	Impacta pela determinação da estrutura necessária para atingir as metas da empresa	Impacta pela ação gerencial recair diretamente no físico-operacional	Impacta pelas informações geradas na definição da estrutura físico-operacional	Impacta na definição da estrutura física necessária a cada atividade a ser desenvolvida	Impacta pela manipulação do ferramental necessário à execução das diversas atividades	

Subsistema Institucional

Catelli⁶³, referindo-se ao subsistema institucional cita que ele é *"Formado por um conjunto de crenças, valores e expectativas dos proprietários da empresa, que se evidencia ao constituírem-na ou posteriormente nas decisões relacionadas à sua sobrevivência."*

Este subsistema corresponde ao conjunto de crenças e valores que permeiam a organização. O impacto produzido por este subsistema nos demais diz respeito à influência das crenças e valores da organização nos gestores, na definição da estrutura organizacional, no comportamento das pessoas e em toda a empresa. De uma forma genérica, a missão da empresa definida neste subsistema representa o principal elemento de impacto em todo o sistema já que, face à missão definida, toda a orientação será em função de seu cumprimento.

É o primeiro subsistema que se forma na empresa, constituindo-se no elemento formador das diretrizes estratégicas, as quais delineiam a postura da organização e seus direcionamentos face às metas que deseja atingir.

As diretrizes orientadoras de todo sistema empresa representam a materialização das crenças e valores definidos no subsistema institucional.

Para Cattelli⁶⁴

Esse conjunto de crenças, valores e expectativas, converte-se em diretrizes que orientam todos os demais componentes do sistema empresa aos resultados desejados e referem-se aos princípios que norteiam o comportamento diante de seus

⁶³ CATTELI, p. 55

⁶⁴ Op. cit , p.55

clientes, fornecedores, empregados, comunidade, governo, segmento, tais como: ética, imagem no ambiente externo, credibilidade, confiança em seus produtos etc.

A interação entre o subsistema institucional e os demais subsistemas empresariais, quando se trata de MPME's, ocorre mais facilmente, uma vez que estas empresas são normalmente familiares, o que agiliza sobremaneira a difusão das crenças e valores que norteiam todo o seu funcionamento. Os diversos gestores responsáveis pelas atividades identificadas no negócio são influenciados e motivados, em muitos casos, pelos mesmos desejos e ambições dos proprietários. As MPME's refletem, de forma marcante, em sua maioria, estes aspectos da personalidade de seus proprietários.

Subsistema de Gestão

Catelli⁶⁵ cita que este subsistema *"Refere-se ao processo que orienta a realização das atividades da empresa a seus propósitos (...)."*

A gerência apresenta-se como uma atividade social fundamental, indispensável e pertinente a qualquer tipo de empresa, seja ela de que natureza for.

Os gestores são, para as empresas, os responsáveis pelo cumprimento da missão, à medida em que suas decisões impactam diretamente o resultado do negócio.

Para Guerreiro⁶⁶, *"Considera-se que a administração eficaz tem condições de conseguir a longo prazo, o desenvolvimento da empresa e a*

⁶⁵ Idem ibid. p. 56-57

⁶⁶ GUERREIRO, p. 229

otimização dos seus resultados, quaisquer que sejam as circunstâncias que influenciam o seu desempenho hoje e no futuro."

Neste sentido, a postura empreendedora, o estilo participativo com delegação de poderes e responsabilidades e a existência de critérios da avaliação de desempenho devem ser considerados como características essenciais ao bom desempenho da gerência em qualquer organização. Deve-se também ressaltar que as ações de todos os envolvidos com a organização devem estar voltadas à eficácia empresarial.

O comprometimento com o sucesso da empresa deve representar, para todos os empregados, a própria definição de sucesso e crescimento pessoal, já que o crescimento da empresa gera, para todos os participantes, melhores condições de vida e satisfação dos objetivos pessoais de cada um dos empregados.

Este sucesso pode ser tangivelmente observado no "output" do subsistema físico-operacional, visto que as ações implementadas no subsistema de gestão recaem diretamente neste subsistema e suas conseqüências consubstanciam-se no produto final ofertado pela empresa.

Pesquisa realizada pelo SEBRAE em 1996 contemplando 1.179 empresas de 23 Estados da Federação concluiu que, com relação à experiência profissional, 61% das mulheres e 68% dos homens entrevistados que investiram em seu próprio negócio eram oriundos de outras empresas ou de atividades que a família já exercia.

Neste enfoque a capacidade gerencial torna-se um componente de fundamental relevância na análise dos problemas de sobrevivência das

MPME's. Por serem organizações, em sua maioria familiares, com empreendedores que normalmente só dispõem de conhecimento prático do ramo de atividade que exploram, sem a necessária competência técnica e de conhecimento científico-profissional, o gerenciamento com vistas à eficácia empresarial torna-se obstáculo difícil de ser transposto, pois as características de centralização e controle de todas as atividades desenvolvidas, como também a análise intuitiva, carregada de subjetivismo, é uma constante para estas empresas.

No entanto, à medida que a profissionalização da gerência consegue quebrar o paradigma da empresa familiar, o processo de gestão torna-se facilitado e a chance de atingir a eficácia empresarial torna-se realidade.

Gerber⁶⁷ cita que para a pessoa que é *"(...) vítima do ataque de empreendedorismo"* a suposição fatal é a seguinte *"(...) entendendo o lado técnico de um negócio, você entende a empresa que lida com essa técnica"*. Para o autor, a fatalidade reside no fato de que isso não é verdade. Na realidade ela é a causa da maioria dos negócios fracassados.

Subsistema de Informações

Segundo Cattelli⁶⁸, *"(...) um modelo de informação pode ser entendido como uma representação abstrata de como devem ser concebidas as informações, orientando a estruturação do sistema de informações da empresa."*

⁶⁷ GERBER. pág. 17

⁶⁸ CATTELLI, Armando. Op. Cit.

Glautier e Underdown⁶⁹ afirmam que *"(...) o propósito da informação é capacitar uma organização a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente de seus outros recursos, já que a informação também é um recurso."*

Uma das funções identificadas para este subsistema é a de fornecer o adequado suporte informativo ao processo de tomada de decisão dos diversos gestores responsáveis pelas atividades desenvolvidas na empresa.

Neste contexto, a informação é um recurso que integra todos os demais subsistemas empresariais proporcionando-lhes um fluxo rápido e inter-relações mais dinâmicas.

Este subsistema direciona todas as ações na empresa, à medida em que as decisões que são tomadas têm como elemento principal as informações fornecidas como alternativas de ação que os gestores têm para tomarem decisão com relação ao objeto foco do problema que deve ser solucionado.

O subsistema de informações para as Micro, Pequenas e Médias Empresas é o que deve aliar requisitos de competência com mais profundidade. Isto ocorre porque, geralmente, a otimização deste subsistema está aliada ao uso de tecnologia avançada, demandando para isso recursos financeiros. Nas MPME's, a eficácia deste subsistema deve contrastar com desembolso de poucos recursos e isso exige competência extrema dos gestores que administram este subsistema.

⁶⁹ GLAUTIER, M. W. E., UNDERDOWN, B. *Accountin theory and pratice*. 3 ed. London: Pitman Publish. Limited, 1986 p. 105

Subsistema Organizacional

Catelli⁷⁰ cita que este subsistema corresponde *"(...) a organização formal da empresa, ou seja, a forma como são agrupadas suas diversas atividades em departamentos (departamentalização), aos níveis hierárquicos, as definições de amplitude e responsabilidade, ao grau de descentralização das decisões e a delegação de autoridade."*

Cabe a este subsistema definir a estrutura organizacional da empresa, relacionando os níveis hierárquicos necessários à consecução dos objetivos propostos no alcance da missão empresarial.

No subsistema organizacional são definidas as atividades a serem desenvolvidas no sistema empresa, bem como a amplitude administrativa de cada gestor, a fim de se evitar o acúmulo de funções ou a existência de atividades sem que seja possível a identificação de um gestor responsável por ela. Cabe ressaltar que a avaliação de desempenho dos gestores de cada uma das atividades só é possível a partir da estrutura definida neste subsistema.

A estrutura organizacional das Micro, Pequenas e Médias Empresas é mais simples e mais enxuta, o que facilita a interação entre os responsáveis pelas diversas áreas. Estas empresas são mais flexíveis e adaptáveis rapidamente a novas situações ambientais e de mercado, inclusive por estarem mais próximas da clientela.

O quadro de funcionários (geralmente pequeno) forma-se a partir de parentes e, em alguns casos, de indicação de amigos, sem grande preocupação com a profissionalização, já que o uso de tecnologia quase

⁷⁰ CATTELI, p. 56

artesanal dispensa a necessidade de grande especialização por parte dos funcionários que trabalham nestas empresas.

Subsistema Social

Corresponde ao conjunto de pessoas que fazem a organização, com suas crenças e valores pessoais que se relacionam no ambiente empresarial e formam a cultura organizacional das empresas. Cabe a este subsistema fomentar o desenvolvimento de uma cultura organizacional que favoreça o cumprimento da missão da empresa.

Para Guerreiro⁷¹, *"O subsistema social diz respeito ao conjunto de pessoas da organização, bem como ao amplo espectro de características e variáveis associadas aos indivíduos."* Para Catelli⁷², (...) *O nível de motivação e satisfação das pessoas reflete-se diretamente no desempenho da empresa."*

A realidade observada nas Micro, Pequenas e Médias Empresas, no que diz respeito ao subsistema social, é que a interação e o comprometimento das pessoas com a empresa tornam-se mais facilmente alcançados em função destas empresas serem, na maioria das vezes, formadas por familiares, pessoas que estão intimamente relacionadas aos objetivos maiores da organização e com a missão da empresa.

Subsistema Físico-Operacional

Com exceção das pessoas que fazem a empresa, este subsistema corresponde ao "hardware", isto é, a toda a estrutura física necessária ao funcionamento da empresa. Este subsistema produz relevantes impactos em todos os demais, já que a eficácia empresarial é percebida fisicamente no "output" deste subsistema, ou seja, nos bens e/ou serviços finais postos à disposição da clientela.

⁷¹ GUERREIRO, p. 171

⁷² CATTELI, p. 56

Observa-se que, nas MPME's, o subsistema físico-operacional é um dos mais importantes no sucesso do empreendimento, pois a empresa, mesmo com tecnologia que não seja considerada de ponta, deve favorecer a satisfação das necessidades da clientela do mesmo modo que as grandes corporações.

O estudo dos subsistemas empresariais e da malha de impactos que um produz nos outros, com o enfoque nas Micro, Pequenas e Médias Empresas do Piauí, fornece um retrato da cultura organizacional que permeia esta categoria de empresas observadas na região.

As MPME's piauienses possuem características organizacionais específicas e, portanto, geram impactos peculiares em todo o sistema. A simplicidade das relações desempenhadas por estas organizações não deixa subtendido que os impactos produzidos por seus subsistemas sejam irrelevantes, portanto o estudo dos subsistemas empresariais com enfoque nas MPME's é um caminho para conduzir estas empresas ao sucesso.

A pesquisa revelou que a tomada de decisão das empresas da região estudada é feita quase que totalmente pelo empreendedor, o que indica uma estrutura física e operacional simplificada, sem níveis de autoridade.

O estudo dos subsistemas empresariais e da malha de impactos que um produz nos outros, com o enfoque nas Micro, Pequenas e Médias Empresas do Piauí, dá-nos um retrato da cultura organizacional que permeia esta categoria de empresas da região.

Os impactos contém a complexidade da união de familiares em ambiente de negócio e isto torna o ambiente empresarial complexo, à medida em que acontece uma fusão da cultura familiar com a empresarial. Neste

sentido, a cultura organizacional destas empresas merece estudo para que realmente possa contribuir para o sucesso da empresa como um todo.

4.2.4 – O AMBIENTE ECONÔMICO

O ambiente onde as empresas atuam influencia sobremaneira seu comportamento, visto que as relações negociais desenvolvidas pelas entidades econômicas refletem o meio onde elas operam. Conforme exposto anteriormente, os impactos que o meio externo provoca nas Micro, Pequenas e Médias Empresas podem sugerir grandes mudanças em seus direcionamentos. Este fato ressalta a importância de se obter conhecimento de mercado e do ambiente de atuação como informações auxiliares ao processo de gestão.

O estudo do ambiente próximo ou remoto à empresa possibilita aos gestores identificarem as ameaças e oportunidades que afetam seus negócios e tomarem decisões adequadas.

Com relação ao ambiente econômico do Estado do Piauí tem-se que o grau de concentração por atividade econômica nesse Estado, evidenciado por pesquisa da Gazeta Mercantil⁷³, demonstra que, quanto ao pessoal ocupado por atividade, os indicadores ilustram a situação seguinte.

⁷³ op. cit. p.42

Quadro n.º 06 – Pessoal ocupado por atividade

SETOR/ ATIVIDADE	1993		1995		1996	
	Nr. de pessoas	%	Nr. de pessoas	%	Nr. de pessoas	%
AGRICULTURA	635.880	51.18	677.286	51.9	586.745	47.29
INDUSTRIA	135.102	10.87	131.287	10.06	153.807	12.4
COMERCIO	120.452	9.70	118.259	9.06	126.385	10.19
SERVIÇOS	279.960	22.53	311.554	23.87	313.541	25.27
OUTROS	71.067	5.72	66.666	5.11	60.235	4.85
TOTAL	1.242.461	100	1.305.052	100	1.240.731	100

Gráfico N.º 14 - Pessoal ocupado por atividade

Observa-se, então, um maior índice de ocupação na agricultura, embora com tendência a um pequeno declínio, com um aumento nos setores da indústria, comércio e serviços. Este perfil econômico do Estado define o ambiente no qual os empreendedores atuam buscando o sucesso em seus

empreendimentos por meio de um conjunto de decisões que minimizem as dificuldades naturais do ambiente em que estão inseridos.

A avaliação do ambiente remoto em que se desenvolvem as empresas, conforme Santos⁷⁴, *"(...)corresponde a uma das fases do processo de planejamento estratégico, que possibilita ao gestor do negócio, e ao de preços, estabelecer o caminho a ser seguido pela organização, visando otimizar a relação da empresa com seu ambiente"*. As diretrizes estratégicas nascem daí e, neste momento, se define a postura que a empresa assumirá frente aos seus concorrentes.

Identifica-se que o ambiente econômico de mercado da região em estudo, de uma forma geral, tem uma estrutura de mercado semelhante à concorrência monopolista, onde as seguintes características são acentuadas:

- existência de grande número de empresas do mesmo porte;
- não há restrições quanto a entrada de novas empresas no mercado;
- observa-se a existência da oferta de produtos diferenciados, sendo que o consumidor tem a alternativa de escolher dentre as diversas marcas de um mesmo produto-base.

O ambiente econômico do Estado do Piauí é bastante homogêneo, sem grandes concentrações de capital ou tecnologia, por parte dos agentes econômicos que atuam nessa região. Este fato torna as empresas mais competitivas entre si, sem ter, contudo, grandes chances de inserção no mercado além fronteiras do Estado.

⁷⁴ SANTOS, p. 293

Para tanto, o impacto que esta característica provoca no modelo utilizado como parâmetro, quando se observa a região em estudo, embora se afigure igual aos outros ambientes, torna-se peculiar, já que sugere que os preços praticados sejam restritos à capacidade econômica do ambiente próximo, ressaltando-se que os concorrentes que realmente devem ser considerados serão aqueles estabelecidos na mesma área geográfica.

Embora o governo venha desenvolvendo políticas de incentivos, objetivando a melhoria competitiva das empresas do Estado, observa-se que, enquanto estas empresas não tiverem acesso à tecnologia de ponta, como também à gestão profissional dos negócios, dificilmente conseguirão reverter o quadro da insipiência na oferta de produtos e serviços realmente competitivos.

CAPÍTULO 5 - DECISÃO DE PREÇOS

5.1 – INTRODUÇÃO

O preço que é praticado para qualquer produto e/ou serviço na economia representa um dos principais fatores de garantia da continuidade de uma empresa. Neste sentido, a abordagem dada a este aspecto que envolve a gestão das empresas apresentou-se como condição necessária para o entendimento de como os preços se formam para que, a partir deste estudo, a pesquisa pudesse ser viabilizada.

O objetivo deste capítulo é realizar um estudo bibliográfico sobre a formação dos preços praticados para os bens e/ou serviços comercializados, enfocando alguns dos modelos de decisão para preços de venda desenvolvidos a partir de diversas orientações conceituais. Outrossim, é feito

um estudo sobre a adequação desses modelos às Micro, Pequenas e Médias Empresas, em particular àquelas situadas nas regiões central e norte do Estado do Piauí.

No intuito de alcançar este objetivo, o primeiro passo foi pesquisar o tema preço, enfocando os aspectos que devem ser considerados no momento de sua formação, seguindo-se de uma abordagem sobre as estruturas de mercado no qual as empresas atuam.

O aspecto da decisão também está sob enfoque neste capítulo, pois entende-se que de nada adianta ter em mãos os melhores recursos, insumos e tecnologia, se o gestor que age sobre eles não utiliza mecanismos que o auxiliem a decidir adequadamente sobre estes para que a empresa seja conduzida ao cumprimento de sua missão. Neste sentido, o mercado é quem valida as decisões tomadas a respeito dos preços praticados pelos gestores, à medida em que responde com a indicação do volume de bens e/ou serviços que serão demandados da empresa.

5.2 – O PREÇO

De acordo com o dicionário Aurélio, a palavra preço pode ser entendida como: *"(...) quantidade de dinheiro necessário para comprar uma unidade de mercadoria ou serviço; expressão monetária do valor. Relação de troca de um bem por outro."*

Nogueira⁷⁵ faz uma colocação interessante a respeito do papel que os preços escolhidos para os bens e/ou serviços têm na economia de qualquer país, e assim se expressa:

Numa economia de empresa privada, o sistema de preços é a principal força organizadora da atividade econômica, pois os preços determinam o que deve ser produzido; os preços organizam a produção e desempenham importante papel na distribuição do produto: distribuem um bem num prazo muito curto, quando a oferta é fixa e é também elemento importante na manutenção e crescimento econômico.

Nesse parágrafo, o autor deixa destacado o papel da decisão a respeito dos preços na economia de forma bastante clara, na medida em que alerta para a relevância dos preços escolhidos para serem praticados. A decisão de preços é tomada pelas empresas, sendo estas, por conseguinte, responsáveis pelos preços que o mercado irá validar ou não para os bens e/ou serviços comercializados.

Como entidades produtoras, as empresas consomem uma quantidade de recursos sob as diversas formas: salários, matéria-prima, tributos, equipamentos, dentre outras. Este processo de consumo de recursos, com a conseqüente geração e venda de produtos e/ou serviços, corresponde ao meio pelo qual a empresa promove a remuneração dos fatores de produção, do capital investido e ainda gera os lucros esperados na atividade.

Um fator de equilíbrio neste processo, evitando que a empresa tenha a possibilidade de gerar lucros ilimitados, motivando a necessidade de que a

⁷⁵ NOGUEIRA, Clayton. C. *Contribuição ao estudo da decisão de preços - proposta de um modelo de decisão de preços do ponto de vista do Resultado Econômico*. Dissertação de Mestrado FEA -USP, 1993.

organização gerencie seus recursos com eficácia sob a pena de não poder garantir sua manutenção no mercado, corresponde ao fato de que o cliente não quer e não precisa conhecer os gastos necessários para a produção do bem e/ou serviço de que precisa. O único fator que o consumidor leva em consideração no momento de decidir se compra ou não determinado produto é o grau de satisfação que ele lhe proporciona dentro de sua própria escala de valores.

A escala de valores que cada consumidor ou grupo de consumidores possui define a aceitação ou não de determinados produtos e/ou serviços. Ela é pessoal e derivante da própria formação genético-cultural das pessoas. Sendo pessoal, alguns produtos podem até se apresentar como capazes de satisfazer as mesmas necessidades de consumidores diferentes, mas seus preços, serviços adicionais dentre outras características, definem o nicho de mercado que a empresa irá atender.

Na atualidade, o que se tem observado é que a forte concorrência tem provocado um aumento considerável no nível de exigências por parte dos consumidores. Com isto, a constante busca pela qualidade e a oferta de garantias adicionais e serviços extraordinários, como também preços reduzidos, tornam-se um fator diferencial no nível de competitividade entre as empresas.

5.3 – ASPECTOS QUE INFLUENCIAM NO PREÇO A SER PRATICADO

Segundo Cruz⁷⁸, um dos grandes objetos de estudo da Ciência Econômica é a determinação de quais fatores influenciam na formação do valor

⁷⁸ CRUZ, Rozani Ipavez. *Contribuição à definição de um modelo conceitual para a gestão econômica*. Dissertação de mestrado - FEA-USP. 1991, p.101.

de bens e/ou serviços, para que se possa identificar como se dá a formação de preços. Mill⁷⁷ apresentou duas condições para caracterizar o valor econômico de um bem:

- 1) *"apresentar alguma utilidade para a satisfação de alguma necessidade humana;*
- 2) *apresentar alguma dificuldade para sua obtenção."*

A decisão de preços dos bens e/ou serviços pode ser tomada com base em diversas teorias, sendo que, de acordo com Santos⁷⁸, os três principais modelos de decisão de preços são orientados pelas teorias expostas a seguir:

- a) os modelos de decisão de preço de venda orientados pela teoria econômica;
- b) os modelos de decisão de preço de venda orientados pelo custo; e
- c) os modelos de decisão de preço de venda orientados pelo mercado.

O processo de decisão sobre o preço a ser praticado envolve diversas variáveis que devem ser consideradas conjuntamente no momento da decisão, tais como: custo, demanda, mercado, concorrência, objetivo-preço etc. Entretanto, a maioria dos modelos de decisão de preços enfatizam apenas um dos fatores, ou seja, o custo, desprezando os demais. Em decorrência tem-se, quase sempre, práticas de preços perniciosas à empresa e à economia como um todo.

Decidir sobre os preços que qualquer organização coloca no mercado é tarefa de relevância para o gestor que assume esta responsabilidade, pois, em função do preço escolhido como sendo o de venda para o produto, a decisão

⁷⁷ MILL, Jonh Stuart. *Princípios de economia política*. Mexico, Fondo de Cultura Econômica, 1943, p.448.

⁷⁸ SANTOS, p. 2.

que realmente está sendo tomada, em última análise, será sobre a quantidade de recursos que a empresa terá para operacionalizar em curto, médio ou até longo prazo suas atividades.

O preço praticado pode definir, por fim, a quantidade de recursos que a empresa terá para se manter no mercado cumprindo a sua missão, pois, como já explicado, em função do preço praticado é que o volume de vendas se dará. Esta corresponde a uma das funções limitadoras da economia de mercado.

5.4 – O PREÇO DE EQUILÍBRIO

O preço de equilíbrio corresponde teoricamente ao preço justo do produto e/ou serviço e toda empresa deve adequar-se a este preço de forma que, praticando-o, consiga obter o retorno necessário do investimento feito pelos agentes que a financiam.

Em cada ambiente econômico a curva de preços sofre alterações. Isto acontece porque em um mercado livre pode-se identificar tanto poder aquisitivo diferenciado no que diz respeito a consumidores, quanto restrições à capacidade produtiva dos agentes.

A curva de preços para os produtos e/ou serviços é determinada pelo ambiente econômico onde a comercialização deve acontecer. A Teoria Econômica caracteriza os diversos tipos de mercados que podem ser observados na relação empresa/concorrentes/produtos/consumidores.

Pindyck e Rubinfeld⁷⁹ conceituam o mercado como *"(...) um grupo de compradores e vendedores que interagem entre si, resultando na possibilidade de trocas"*. Os mesmos autores classificam os mercados em competitivos e não

⁷⁹ PINDYCK, S. Robert. RUBINFELD, Daniel. *Microeconomia*. Ed. Makron Books, 1994, p.13

competitivos, ressaltando que a diferença entre os termos repousa basicamente no poder, que um grupo isolado possui, de alterar o preço do produto que comercializa.

Santos⁸⁰ esclarece que a expressão estruturas de mercado é mais utilizada na história do pensamento econômico quando se descrevem os vários tipos de mercado, sendo que Varian utiliza o termo "ambientes de mercado", descrevendo assim as ações e reações de cada empresa dentro das diferentes atividades econômicas, à medida em que seus concorrentes decidem a quantidade e qual o preço fixado para cada nível de produção.

Rossetti⁸¹ faz uma síntese das estruturas de mercado que foram propostas por Stackelberg em sua obra "Princípios de Teoria Econômica", publicada em 1946. Estas estruturas tinham por base o número de vendedores e de compradores que interagem no mercado. Este estudo, de acordo com Santos, foi um marco teórico para o desenvolvimento posterior de outras pesquisas que visassem estabelecer classificações das estruturas de mercado. O quadro n.º 07 representa uma síntese desta classificação.

QUADRO Nº 07 - Síntese da classificação das estruturas de mercado propostas por Stackelberg.

Oferta \ Procura	Um só vendedor	Pequeno número de vendedores	Grande número de vendedores
	Um só comprador	Quase-monopsônio	Monopsônio
Pequeno Número de Compradores	Monopólio bilateral	Oligopólio bilateral	Oligopsônio
Grande Número de Compradores	Monopólio	Oligopólio	Concorrência perfeita

Fonte: Rossetti(1994,p.286)

⁸⁰ SANTOS, p. 97

⁸¹ ROSSETTI, José P. *Introdução à economia*. 16 ed. São Paulo. Atlas.1994, p.286

Continuando o estudo das estruturas de mercado, diversos autores propõem uma classificação e, de acordo com Santos⁸², esta classificação corresponde a:

- a) Concorrência perfeita;
- b) Monopólio;
- c) Oligopólio; e
- d) Concorrência imperfeita.

As principais diferenças entre estas estruturas de mercado podem ser visualizadas por meio do Quadro n.º 08 – Diferenças entre as estruturas de mercado, sendo que a definição do mercado de que uma empresa participa dependerá das características evidenciadas no referido quadro para o mercado no qual ela se situa :

Quadro n.º 08 – Diferenças entre as estruturas de mercados

Características	Concorrência Perfeita	Monopólio	Oligopólio	Concorrência Monopolista
1. Número de Empresas	Muito grande	Uma empresa	Poucas empresas	Grande
2. Produto	Padronizado	Não existem produtos substitutos	Padronizado ou diferenciado	Diferenciado
3. Controle das empresas sobre os preços	Não é possível	Existe o controle quando não há restrições	É difícil em razão da interdependência	Pode haver controle de preços, mas limitado
4. Concorrência extra preço	Não é possível	Existem campanhas institucionais para proteger a imagem da empresa	Corresponde a ponto vital, sobretudo quando há diferenciação do produto	Considerável, por meio das marcas, patentes e prestação de serviços extras
5. Condições para ingresso de novas empresas	Não há quaisquer obstáculos	O ingresso é impossível	Existem consideráveis obstáculos	São relativamente fáceis

Adaptado de Rossetti⁸³

⁸² SANTOS, p. 96

⁸³ ROSSETTI, p.293

Na estrutura de mercado classificada no quadro acima como Concorrência Perfeita, existe um grande número de entidades produtoras e compradoras. Tem-se que nenhuma destas unidades pode isoladamente modificar as curvas de demanda ou de oferta de mercado. Cabe a elas somente escolher em que ponto da curva ficarão, produzindo a quantidade determinada pelo ponto, tendo em contrapartida a venda de toda a sua produção garantida. Qualquer quantidade produzida somente será vendida pelo preço vigente no mercado. Portanto, os preços dos produtos para as empresas é o preço de mercado.

Na estrutura de mercado considerada como monopólio, existe somente uma empresa que domina o mercado, ofertando produtos que não possuem similares. Diante do exposto, alguns podem inferir que, se a empresa detentora do monopólio resolver aumentar seus preços, ela não terá concorrentes no mercado para vender o produto mais barato, fazendo com que ela perca sua fatia no mercado. Entretanto este fato não implica que um monopolista possa exercer controle total sobre o preço que pratica, visto que a capacidade aquisitiva dos clientes em potencial tende a ter um determinado limite e um aumento nos preços fatalmente levaria a uma redução na quantidade a ser vendida prejudicando a lucratividade do produto. Além disso, preços muito elevados atrairiam novos investidores.

Pode-se dizer então que a elasticidade da demanda do mercado para determinado produto corresponde ao fator restritivo do abuso de preços por parte do monopolista. Quanto menor a elasticidade da demanda, maior será o poder de monopólio da empresa.

Na estrutura de mercado denominada Oligopólio o produto pode ou não ser diferenciado. Na realidade a característica principal é que poucas empresas são responsáveis pela maior parte ou totalidade da produção. Os lucros auferidos são substanciais a longo prazo, em razão das barreiras à entrada de novas empresas no mercado. O processo de gerenciamento de empresas participantes do mercado oligopolista é complexo em razão dos diversos tipos de decisões envolverem importantes análises estratégicas de mercado. As reações do mercado às decisões tomadas pelos gestores devem ser cuidadosamente avaliadas a fim de que eles não sejam surpreendidos por reações adversas que provoquem efeitos insatisfatórios à empresa.

Decisões de preço em mercados caracterizados pelo oligopólio dependem das relações entre as empresas. Sendo assim, a curva de demanda do produto é diferente em cada situação.

Para caracterizar a comparação entre a estrutura de mercado denominada Concorrência Perfeita e a Concorrência Monopolista, Pindyck e Rubinfeld *apud* Santos⁸⁴ expõem que a semelhança entre as duas estruturas de mercado repousa no fato de haver um grande número de empresas e consumidores, e na possibilidade de entrada de novos agentes produtores no mercado. Entretanto estas estruturas diferem porque na Concorrência Monopolista existem produtos diferenciados, em que cada empresa vende determinada marca ou versão de um mesmo produto-base, diferenciando-os no que diz respeito à qualidade, formato, tradição etc. Cada empresa monopoliza a marca, mas o consumidor tem a opção de comprar o produto substituto do concorrente.

⁸⁴SANTOS, p. 104

O controle de preços sobre os produtos e serviços ofertados em ambiente de concorrência monopolista dependerá do grau de diferenciação que os agentes produtores puderem oferecer aos clientes e geralmente isto se faz por meio da habilidade em diferenciar seu produto em qualidade, serviços adicionais prestados aos clientes, dentre outros.

5.5 – MODELOS DE DECISÃO DE PREÇOS DE VENDA

Ao longo dos tempos foram desenvolvidos vários modelos de decisão de preços de venda na intenção de auxiliar os responsáveis por esta decisão nos mais variados aspectos. Portanto observam-se modelos orientados por diversos conceitos como custo, mercado, teoria econômica etc.

A partir deste ponto, será feita uma abordagem de alguns desses modelos de decisão de preços, com um aprofundamento maior naqueles que servirão de base para a proposição deste trabalho.

Os modelos que serão abordados são os seguintes:

- a. Modelo Proposto por Diogo Toledo do Nascimento;
- b. Modelo Proposto por Grigor Haig Vartanian;
- c. Modelo Proposto por Roberto Vatan dos Santos;
- d. Modelo Proposto por Reinaldo Guerreiro e Cláudio Felisone de Ângelo.

5.5.1 – MODELO PROPOSTO POR DIOGO TOLEDO DO NASCIMENTO

Nascimento⁸⁵ desenvolveu um estudo com o objetivo de contribuir para a utilização da Contabilidade de Custos como instrumento de tomada de decisão, tratando “(...) de assunto dos mais complexos no tocante à tomada de decisões

⁸⁵ NASCIMENTO, Diogo Toledo do. *Bases para a eficácia de sistema de custeio para gestão de preços*. Tese de doutoramento. FEA/USP. 1989, p.1

– a gestão de preços de venda, ou melhor, como pode a Contabilidade de Custos contribuir para a gestão de preços de venda na moderna economia”.

De acordo com Backer apud Nascimento⁸⁶, “A gestão de preços é assunto complexo, na medida em que envolve múltiplas variáveis, além do custo”. Dentre todas as variáveis que interferem na formação do preço, a pesquisa é centralizada na variável custo com ênfase no aspecto de custos para a gestão de preços, enfocando os princípios e as bases “fundamentais para a eficácia de um sistema gerencial de custos voltado para a gestão de preços”.

Com relação à Teoria Econômica de Preços (conjunto de princípios que orientam e explicam as variáveis econômicas que interferem na formação dos preços), Nascimento⁸⁷ (reportando-se aos autores Lene e Eni) faz críticas apontando algumas desvantagens que estão resumidas no Figura n.º 03 – Críticas à Teoria Econômica de Preços

⁸⁶ op. cit. p.3

⁸⁷ idem ibid, p. 22-24

Figura n.º03 – Críticas à Teoria Econômica de Preços

O uso da expressão “ceteris paribus” (que significa, mantidas todas as outras variáveis sem alteração) é comumente verificada em estudos que visem estudar o comportamento de determinada variável em meio a outras. Apesar de, em tese, o fato deste uso provocar alguma dificuldade na comparação teoria e prática, esta é a forma de se isolar uma variável para que seu comportamento seja analisado, e isto acontece em todas as áreas do conhecimento.

A pressuposição de empresário onisciente pode ser amenizada, visto que as consultorias existem com pessoal presumivelmente apto a suprir as lacunas da existência do conhecimento, mesmo porque seria utopia a admissão da existência de alguém completamente auto-suficiente. O autor preconiza a existência na empresa de dois gestores de preços (um econômico-

financeiro e um mercadológico). Desta forma estes gestores existem para suprir áreas de conhecimento de que um negócio precisa.

Quanto à incoerência entre objetivos, assim como para a Teoria Econômica, o objetivo de toda e qualquer empresa é maximizar seu resultado. As empresas do “mundo real” também compartilham desse objetivo, que deve interagir com os demais objetivos específicos de cada área de atuação empresarial. Os objetivos específicos devem conduzir a empresa à eficácia. Esta é atingida com o lucro, medido em termos econômicos. O que pode ser revisto são os modelos de mensuração desse lucro, buscando sua adaptabilidade à realidade física e operacional da empresa.

A dificuldade de obtenção de dados pode não ser uma proposição que acontece em todos os casos, além do mais, hoje em dia, o que se observa é um acréscimo no número de órgãos e na quantidade de pesquisas setoriais, visando fornecer maior quantidade de informações acerca do ambiente econômico para que os empreendedores e investidores, de um modo geral, possam conduzir seus negócios.

Enfatizando a importância dos custos na gestão de preços, Nascimento⁸⁸ aponta posicionamentos contraditórios com relação ao tema, citando os autores Morse, Cooper, Falk & Miller, Backer, e finaliza com o pensamento de Backer, enfatizando que, mesmo em situações em que os custos não têm influência imediata na fixação e administração de preços, *“eles exercem geralmente um papel auxiliar importante nessas atividades”*.

⁸⁸ Idem *ibid*, p. 26

O processo de fixação de preços com base no custo, a tese de Nascimento⁸⁹ expõe o que, no seu entender, corresponde às 2 (duas) fases que são seguidas pelos gestores econômico-financeiros de preços e mercadológico de preços, quais sejam:

1º. passo – Apuração do custo do produto;

2º. passo – adição de uma margem ao custo unitário apurado.

Esta margem tem diferentes denominações, conforme o método de custeio utilizado e diferencia-se conforme explicado no Quadro n.º 09.

Quadro n.º 09 – Processo de geração de preço de venda

METODO	CUSTO DO PRODUTO	ACRESCIMO	UTILIDADE
CUSTEIO PLENO	custos e despesas	margem	gerar lucro
CUSTEIO DIRETO	custos diretos	margem	cobrir custos indiretos e gerar lucro
CUSTEIO TRANSFORMAÇÃO	custos dos materiais diretos +	margem para materiais diretos	cobrir a estrutura ligada ao ciclo de materiais
	custos de transformação	margem para custos de transformação	cobrir despesas operacionais e gerar lucro
CUSTEIO ABSORÇÃO	custos fixos + custos variáveis	margem	cobrir despesas e gerar lucro
CUSTEIO VARIÁVEL	custos variáveis	despesas variáveis + m.c.	cobrir custos fixos e gerar lucro

O que pode ser observado é que uma estratégia de preços ou uma ação para tornar a empresa mais competitiva poderiam melhorar o desempenho empresarial. Com exceção do Custeio Variável (apesar deste método ainda sofrer influências do modelo de mensuração utilizado pela contabilidade

⁸⁹ *idem ibid*, p. 29

tradicional que pode estar espelhando de forma errada os atributos dos objetos), todos os demais têm a limitação (além da observada também no custeio variável) de carrear para os produtos todas as ineficiências advindas de decisões erradas durante a produção.

Das duas fases apontadas no processo de gestão de preços, ou seja, fixação de preços e gerenciamento de preços, o trabalho em questão tratou da segunda fase, destacando a existência de um gestor econômico-financeiro e um gestor mercadológico de preços que proporcionam a interação entre as variáveis internas e externas, respectivamente, que influenciam no preço.

Sobre o papel desses gestores, Nascimento⁹⁰ expõe que, em cada fase (fixação e administração de preços), a esfera de atuação e as variáveis manipuladas pelos gestores são diferenciadas, a saber:

a- Fase de Fixação

Gestor econômico-financeiro de preços – este se encontra “*sob névoa*’, *tateando, dadas as incertezas relacionadas com os dados que fluem das diversas áreas envolvidas no processo: a produção, suprimentos, marketing, etc.*”

Gestor mercadológico de preços – ao receber o custo do produto projetado pelo gestor econômico-financeiro de preços “*(...) defronta-se com a dúvida de que preço praticar, dada a pouca segurança que os dados de mercado lhe oferecem.*”

b- Fase de Administração do Preço

⁹⁰ Idem Ibid, p.43-45

Tem-se um quadro mais real ou, pelo menos misto de realidade e incerteza(...) os produtos estão consolidados em termos de produção (...) e de vendas”.

Sendo assim, deverão os gestores econômico-financeiro e mercadológico de preços interagirem de modo a otimizarem os preços, que assim se apresentarão na medida em que as necessidades de lucro e mercado estejam atendidas.

Ora, se a fase de fixação de preços acontece “sob névoas”, em função de incertezas, pressupõem-se que a probabilidade de que decisões erradas sejam tomadas é elevadíssima. Por que será que isto ocorre? Será por falta de estudo adequado do mercado no qual esses preços serão praticados?

A fase de administração, pelo exposto, corresponde à constatação de que a política de preços foi aceita ou não pelo mercado e, se não, agora já com a avaliação do mercado, são feitas as alterações nos preços para que esta adequação seja possível.

Face ao exposto, a conclusão a que se pode chegar é que decisões com base somente no custo provavelmente levam a ajustes posteriores, visto que é necessária sempre a validação pelo mercado dos preços decididos.

Voltando à interação dos 2 (dois) gestores no momento da administração do preço, o autor discute as bases sobre as quais um sistema de custos pode dar suporte ao gestor econômico financeiro de preços nesta interação. A discussão das variáveis externas não é foco do trabalho, devendo ser analisadas pelo pessoal da área de marketing, portanto o autor não discute, em sua tese, as variáveis de mercado que interferem na prática de preço.

O Quadro n.º 10 – Relação entre as características para um sistema eficaz e o Custeio Variável, relaciona as características fundamentais que um sistema de custo eficaz deve ter:

Quadro n.º 10 – Relação entre as características para um sistema eficaz e o Custeio Variável

CARACTERISTICA	REFERE-SE A	CUSTEIO VARIÁVEL
CONFIABILIDADE	Precisão, correção nos cálculos;	não tem rateio, independe do volume;
AGILIDADE	um método de custeio gerencial, desvinculado do sistema contábil-financeiro;	ganha tempo por não se ater a custos e despesas fixas;
PERMEABILIDADE A ANÁLISES	existência de comparações ou confrontações;	não há custos estocados;
SIMPLICIDADE DE CONCEITOS	interação entre os 2 (dois) gestores, que deve ser facilitada.	análise do custo unitário restrita a poucos itens.

Estas características são relacionadas ao custeio variável sendo, portanto, o método de custeio adotado por Nascimento⁹¹, "*(...)o método de custeio variável é o que se posiciona como de maior confiabilidade (...) de maior agilidade (...) de maior permeabilidade, (...) de maior simplicidade*", além do conceito de Margem de Contribuição (Mc) ser, de longe, mais facilmente assimilado.

O autor utiliza também, em seu modelo, conjuntamente o método do custeio pleno/integral, evidenciando as seguintes razões para tal escolha: "um segundo termômetro, uma linguagem comparável à linguagem adotada pela Contabilidade financeira".

⁹¹ Idem ibid, p. 50

5.5.1.1 – OS MECANISMOS DE AUTOCONTROLE

O autor discute que no processo de gestão de preços devem existir mecanismos de autocontrole com a finalidade de evitar a descoberta de erros ao final do processo de decisão de preços. Este processo pode ser evidenciado em 8 (oito) passos e os mecanismos de autocontrole devem atuar no decorrer destas fases da decisão.

O Quadro n.º11 procura evidenciar estes passos ou fases com os respectivos mecanismos de autocontrole:

Quadro n.º11 –Atuação dos Mecanismos de autocontrole nos passos do sistema

Passos	DESCRIÇÃO	MECANISMO DE AUTOCONTROLE
1º	Projeção: <ul style="list-style-type: none"> • de volume de produção e vendas; • dos coeficientes técnicos de consumo de matéria-prima; • dos custos fixos unitários; • das despesas, MC e resultados globais 	confrontação da nova projeção com a série histórica anterior ou com a projeção imediatamente anterior, sem análise de variações . Este mecanismo ocorre após cada passo e serve para o analista avaliar a qualidade da informação.
2º	<ul style="list-style-type: none"> • Projeção dos coeficientes técnicos ou consumo unitário das utilidades em matéria – prima 	

Passos	DESCRIÇÃO	MECANISMO DE AUTOCONTROLE
3º	<ul style="list-style-type: none"> • Projeção dos indicadores econômicos 	
4º	<ul style="list-style-type: none"> • Projeção do custo unitário da Matéria-prima por unidade de aquisição 	Confrontação da nova projeção com a projeção imediatamente anterior, com análise de variações Este mecanismo ocorre após cada passo
5º	<ul style="list-style-type: none"> • Projeção dos Custos Fixos e despesas operacionais totais 	
6º	<ul style="list-style-type: none"> • Apuração do Custo unitário variável. Pleno e projetados 	
7º	<ul style="list-style-type: none"> • Projeção da Mcu e total por produto, consolidada, e do Resultado operacional global que confronta receitas antes da correção de preços com custos e despesas projetados 	
8º	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação de planilhas alternativas de correção de preços, para a interação entre 	É o "razão gerencial" usado pelo gestor econômico-financeiro. Mantém registrados os saldos iniciais, os aumentos necessários para o mês,

	os 2 (dois) gestores	face variação de custos, aumentos propostos em termos essencialmente econômico-financeiros, aumentos a serem efetivamente praticados resultantes da interação dos gestores e o novo saldo que será o inicial na próxima correção de preços.
9º	<ul style="list-style-type: none"> Demonstração da Mcu e Total por produto e consolidada para a empresa, e do resultado operacional global que confronta receitas após correção de preços com custos e despesas projetados 	Demonstração da Margem de Contribuição unitária (Mcu) e total. Corresponde à consolidação das decisões decorrentes da interação. Representa a posição definitiva dos 2 (dois) gestores.

Com esta seqüência de ações que são passos a serem seguidos no processo de precificação, o autor apresenta seu modelo de decisão de preços com base em um sistema de custos que considera detentor dos requisitos da eficácia.

5.5.2 – O ESTUDO DE GRIGOR HAIG VARTANIAN

Vartanian⁹² realizou, em sua dissertação de mestrado, um estudo dos 5 (cinco) métodos de custeio (pleno, absorção, variável, direto e ABC), como também comparou as pesquisas empíricas relatadas por Drury & Tales em 1995.

⁹² VARTANIAN, Grigor Haig. *O método de custeio pleno: uma análise conceitual e empírica*. Dissertação de Mestrado. FEA/USP.2000.

A pretensão do autor é a de comprovar a utilização do Custeio Pleno pela maioria das empresas do mundo, sobretudo em decisões de preços. Por este método, chega-se ao preço de venda simplesmente pela adição de uma margem ao custo unitário do produto.

Com relação às pesquisas evidenciadas por Grigor Haig Vartanian, cabe ressaltar os seguintes aspectos:

1. as pesquisas foram realizadas selecionando amostra entre as 500 ou 1000 maiores empresas dos países pesquisados;
2. os países pesquisados foram: Estados Unidos, Inglaterra, Austrália, Suécia, Bélgica e Japão;
3. as pesquisas foram realizadas em intervalo de tempo que varia em até 20 anos e os pesquisadores foram pessoas diferentes em cada uma delas.

Com relação às conclusões dos pesquisadores que realizaram estes estudos, salienta-se o seguinte:

Atckin & Sknner pesquisaram 220 empresas da Inglaterra e entre suas conclusões cabe ressaltar uma que foi evidenciada por Vartanian⁹³

O principal método para fixar preço de venda era por meio da adição de um percentual sobre o custo, custo este comumente obtido por meio dos métodos de custeio pleno ou absorção. Tais preços eram depois freqüentemente modificados por considerações não relacionadas a custos. (grifo nosso)

No resultado apresentado por Mills & Sweeting, Vartanian⁹⁴ destaca, entre as conclusões dos pesquisadores, o seguinte:

⁹³ Op. cit, p.140

⁹⁴ idem ibid p. 141

O resultado mais marcante da pesquisa de Mills & Sweeting era que 99% das empresas que responderam ao questionário baseavam seus preços, total ou parcialmente, em informações de custo. Isso ocorria apesar do fato de que a maioria das empresas também modificava seus preços conforme condições de mercado ou outros fatores não relacionados a custos. (grifo nosso)

Vartanian⁹⁵ salienta que as duas pesquisas citadas anteriormente (Atckin & Skinner e Mills & Sweeting) foram realizadas com intervalo de 12 (doze) anos (a primeira em 1974 e a segunda em 1986) e revelam crescimento assustador no percentual de empresas que modificaram seus preços após fixação (de 41% em 74 para 76% em 86). O autor acredita que isto se deve à mudança no cenário econômico que, em 1974, se apresentava com a indicação de baixo índice de competitividade.

O que se pode concluir desta pesquisa de Vartanian é que os horizontes pesquisados divergem bastante, a pouca competitividade anunciada pela pesquisa em algumas de suas páginas leva-nos a crer que, como o mercado pudesse estar se apresentando altamente controlado pelo governo (isto se pode observar até pela época em que surgiu o RKW na Alemanha do pós-guerra) onde algumas empresas tem a liberdade de fixação preços, carregava aos preços todas as ineficiências do processo produtivo. Para justificar um aumento de preços bastava para as empresas apresentarem uma planilha de custos evidenciando um aumento nos custos de produção.

Este não nos parece ser o que realmente impera em uma economia livre e competitiva, mas sim o mercado sempre ditando regras de consumo e as

⁹⁵ Idem ibid, p. 142

empresas produtoras buscando a máxima eficiência para poder suprir o mercado gerando ainda a remuneração necessária aos seus investidores.

5.5.3 – MODELO DE DECISÃO DE PREÇOS PROPOSTO POR ROBERTO VATAN DOS SANTOS

Santos⁹⁵ parte da hipótese de que *“(...) é possível projetar-se modelos de decisão eficazes, que apoiem o processo e gestão, através de um conjunto de premissas lógicas e estruturadas com conceitos adequados, que espelhem a realidade físico-operacional”* e apresentou, em sua dissertação de mestrado, um modelo de decisão desenvolvido de forma sistêmica, genérico e flexível, que, segundo ele, é adaptável às diversas estruturas organizacionais existentes, independente da existência ou não de áreas funcionais responsáveis diretamente pelo preço. O modelo apresenta a vantagem de permitir simulações de resultados e de utilizar métodos probabilísticos no cálculo das variáveis.

Neste sentido, é feita a proposição de um modelo de decisão de preços de venda a partir do estudo dos modelos de decisão orientados pelo custo, pelo mercado e pela teoria econômica. A análise das contribuições das referidas teorias e a combinação de fatores considerados positivos, identificados pelo autor em cada uma das teorias explicitadas acima, gerou um modelo conceitual de decisão de preços de venda julgado de possível aplicação em qualquer estrutura organizacional independentemente do tamanho, localização ou divisão administrativa, ou seja, o modelo tende a ser adequado a micro, pequenas, médias e grandes empresas localizadas em qualquer região e por conseguinte em qualquer ambiente de mercado.

⁹⁵ SANTOS, p.3

Esta proposição do autor leva a indagações importantes, quais sejam: os aspectos qualitativos foram inseridos como elementos importantes de análise quando se tratam de micro, pequenas ou médias empresas?

Como resposta à questão formulada será feita, a partir deste ponto, uma análise das contribuições das teorias estudadas pelo autor, buscando identificar todos os aspectos que considerou ao formular seu modelo.

5.5.3.1 – DA TEORIA ECONÔMICA

Das contribuições da Teoria Econômica aplicadas no modelo de decisão de preços proposto por Santos⁹⁷, destacam-se os seguintes pontos:

1. Preços, em qualquer estrutura, são decorrentes das forças tanto da procura quanto da oferta;
2. O conhecimento do comportamento do consumidor e sua sensibilidade aos preços é fundamental para a determinação dos preços dos produtos a serem ofertados;
3. As curvas de demanda estabelecem um valor máximo para o preço que a empresa pode fixar para seu produto;
4. O sistema de preços dentro de um sistema econômico pode ser considerado um dos mais eficazes mecanismos para a orientação das atividades econômicas, tanto para as entidades produtoras quanto para as consumidoras;
5. A condição "*Ceteris Paribus*" se, de um lado, limita uma análise mais global da realidade, por outro, permite o isolamento das variáveis significativas e seus respectivos efeitos em diferentes aspectos;
6. A definição econômica de lucro, em função das receitas comparadas com os custos de oportunidade dos fatores de produção utilizados, constitui-se em uma importante contribuição do modelo teórico de decisão de preço.

⁹⁷ op.cit.p.-127

Diante das contribuições expostas, o modelo utiliza-se dos seguintes conceitos: a) curva da demanda; b) elasticidade-preço da demanda, c) estrutura e ambiente de mercado, d) custo de oportunidade e e) resultado econômico.

a- Curva da Demanda

Santos⁹⁸ identifica, em sua dissertação de mestrado, os vários mercados que podem ser observados nos ambientes econômicos onde as empresas se desenvolvem.

Considerando o aspecto da economia tem-se que: na Lei da Oferta e da Demanda de um determinado produto, em um mercado específico, identifica-se a tendência ao estabelecimento do que se convencionou chamar de "preço de equilíbrio". Este, por sua vez, corresponde à garantia da satisfação econômica dos clientes e dos produtores dos bens e serviços ofertados.

Cada produto ofertado no mercado possui uma relação perfeita determinada pela curva da Oferta dele. Nesta relação biunívoca estão duas variáveis principais que são: a quantidade ofertada e o preço que o mercado está disposto a pagar.

O Gráfico n.º 15 - Oferta evidencia a relação comentada anteriormente, à medida em que mostra o comportamento da oferta dada uma quantidade que os consumidores estão dispostos a comprar:

⁹⁸ SANTOS, Dissertação de mestrado. FEA /USP, 1995.

Gráfico n.º 15 – Oferta

Neste gráfico pode-se visualizar a quantidade de produtos que as empresas estão dispostas a inserir em um mercado dado o preço que ele está disposto a pagar pelos produtos e/ou serviços ofertados. Observa-se que, quanto mais unidades monetárias os consumidores estão propensos a pagar, mais quantidades as empresas estarão estimuladas a produzir.

Da mesma forma, identifica-se na Demanda de um produto uma lei de mercado que rege as relações entre preço e quantidade demandada de produtos e/ou serviços pelos clientes, no intuito de satisfazer suas necessidades. Cada produto e/ou serviço ofertado possui uma curva específica que tem comportamento definido em termos gerais pelo Gráfico n.º 16 - Demanda:

Gráfico n.º 16 - Demanda

O gráfico da demanda identifica a quantidade que os consumidores estarão dispostos a comprar dado o preço que a empresa atribua para seus produtos e/ou serviços. Sendo assim, quanto mais unidades monetárias a empresa atribuir a seus produtos menos quantidade os consumidores estarão dispostos a comprar.

A lei da oferta e da procura pode ser identificada como a balizadora de toda economia livre de intervenções estranhas, tais como: controle de preços, subsídios ou incentivos diversos que os agentes produtores podem auferir para que as curvas originais de seus produtos sejam alteradas.

O Gráfico n.º 17 - Oferta e Demanda, a seguir, mostra este aspecto da Lei da Oferta e da Procura e evidencia, em seu ponto de interseção, os preços que consumidores e ofertadores estão dispostos a pagar ou receber respectivamente, como também as quantidades que estão dispostos a comprar

ou produzir. O ponto de interseção da curva identifica o preço e a quantidade de Equilíbrio.

Gráfico n.º 17 - Oferta e Demanda

Pindyck⁹⁹ et al afirmam que "(...) denomina-se mecanismo de mercado a tendência, em mercados livres, de que o preço se modifique até que o mercado fique limpo da mercadoria (...). Neste ponto não há escassez e nem excedente de oferta, de tal forma não existe pressão para que o preço continue sendo modificado" (grifo nosso).

b. Elasticidade-preço da Demanda

Este conceito evidencia o comportamento da demanda dadas as variações de preço que se fizerem para os bens e/ou serviços postos à disposição dos clientes.

Um produto que possui uma boa elasticidade-preço indica que: pode-se flexibilizar seu preço para cima ou para baixo sem que para isso a curva de

⁹⁹ PINDYCK, et al, p. 25

demanda seja alterada, ou seja a elasticidade-preço indica até que ponto pode-se alterar preços sem que se necessite projetar uma demanda diferente.

Para produtos que têm uma pequena elasticidade-preço tem-se que cada preço novo praticado ou pequenas alterações de preços podem provocar um deslocamento do consumo para cima ou para baixo no eixo das quantidades que os clientes estarão dispostos a comprar. Isto pode representar redução ou acréscimo na quantidade de recursos que a empresa disporá para continuar gerando bens e/ou serviços para a coletividade.

c. Estrutura e Ambiente de Mercado

Este conceito já foi amplamente exposto no **Capítulo 3**, entretanto cabe ressaltar, neste ponto, que a contribuição da teoria econômica, como também essa análise, facilita demais o posicionamento da empresa frente a seus concorrentes, proporcionando-lhe que diretrizes estratégicas e as políticas de preços da empresa sejam melhor formuladas.

Acredita-se que a utilização desta contribuição seja um fator de suma importância na definição dos rumos que a empresa deve seguir, principalmente no que diz respeito à sua política de precificação.

d. Custo de Oportunidade

O conceito de custo de oportunidade, de acordo com a Teoria Econômica, corresponde ao valor da segunda melhor alternativa desprezada, quando o gestor toma uma decisão qualquer.

O autor utiliza esse conceito por entender que toda escolha tem um custo para o decisor, pois sempre existirão alternativas desprezadas no

momento da decisão. Seguindo a exposição do tema, vários conceitos de custo de oportunidade são destacados conforme exposto.

Bilas¹⁰⁰ cita que: *"(...) o custo dos fatores de produção para uma empresa é igual aos valores destes mesmos fatores em seus melhores usos alternativos"*.

Varian¹⁰¹ reforça a importância do uso do custo de oportunidade quando cita: *"(...) a definição econômica de lucros necessita que avaliemos todos os insumos e os produtos aos seus custos de oportunidade"*.

Carvalho¹⁰² evidencia que *"(...) o custo de oportunidade mede o valor das oportunidades perdidas em decorrência da escolha de uma alternativa de produção, em lugar de uma outra também possível"*.

Leftwich¹⁰³ acrescenta que *"(...) o custo de uma unidade de qualquer recurso por uma firma é o seu valor em seu melhor uso alternativo"*.

e. Resultado Econômico

A contribuição que este conceito traz para a proposição do modelo de decisão de preços de venda do autor revela-se por meio da Teoria da Empresa que, de acordo com Pindyck e Rubinfeld¹⁰⁴, parte da premissa de que:

(...) as empresas procuram maximizar seus lucros. A teoria utiliza tal suposição para explicar como as empresas determinam os números de mão-de-obra, capital e matérias-primas de que fazem uso para a produção, assim como a dimensão desta produção (...) tais determinações dependem dos custos dos fatores envolvidos na produção, ou seja, mão-

¹⁰⁰ BILAS, Richard A. *Teoria microeconômica*. 8a. ed. Forense, Rio de Janeiro, 1980, p.168

¹⁰¹ VARIAN, Hal R. *Microeconomia: princípios básicos*. Rio de Janeiro. Campus, 1994, p.352

¹⁰² CARVALHO, Luiz C. P. *Teoria da firma: a produção e a firma*. In PEREIRA, Wladimir (coord) *Manual de introdução à economia*. São Paulo, Saraiva, 1982, p.174

¹⁰³ LEFTWICH, Richard H. *O sistema de preços e a alocação de recursos*. Pioneira, São Paulo, 1971, p.123

¹⁰⁴ PINDYCK et al p. 4

de-obra, capital e matérias-primas, bem como da quantia que a empresa pode receber por sua produção.

Isto significa que os gestores das empresas tem um comportamento racional e, portanto, suas decisões buscam sempre a maximização dos resultados. Este é um dos requisitos para que a missão da empresa seja cumprida. Uma empresa que não gera lucros satisfatórios não poderá cumprir sua missão. Santos¹⁰⁵ acredita que esta regra deve ser condicionada a todo e qualquer tipo de empresa e em qualquer ambiente de mercado.

Um aspecto interessante que valida e acrescenta mais ainda importância ao processo de decisão nas empresas são as restrições oriundas do próprio ambiente de mercado, se elas não existissem a suposição imediata seria a de lucros incessantes e ilimitados.

5.5.3.2 – MODELOS ORIENTADOS PELO CUSTO

Dos modelos de decisão de preços de venda orientados pelo custo, Santos¹⁰⁶ salienta as seguintes contribuições para sua proposição:

1. A facilidade e simplicidade de aplicação destes modelos baseados nos custos têm sido apontadas como algumas das vantagens em sua utilização, pois o custo é, ou pode ser, um elemento conhecido com razoável grau de acerto pelas empresas;
2. Os custos podem não ser o fator principal determinante de preço de venda, mas sem dúvida nenhuma são um fator limitante, pois as empresas não sobreviverão a longo prazo se venderem seus produtos, de forma contínua, abaixo dos seus custos. Os custos são restrições econômicas para as entidades;

¹⁰⁵ SANTOS. p.117

¹⁰⁶ *Idem* *ibid.* p.201-202

3. Outra consideração é apresentada pelo modelo da taxa de retorno-alvo porque este relaciona a decisão de preço com os objetivos gerais planejados da empresa;
4. Outro ponto é que o modelo da taxa de retorno-alvo também procura relacionar as necessidades financeiras e remuneração do capital empregado na empresa com a decisão de preço;
5. Quando todas as empresas de um setor de atividade econômica orientam-se pelos custos, seus preços tendem a ser semelhantes, minimizando a concorrência-preço;
6. O uso adequado dos conceitos de custos fixos e variáveis permite à empresa estimar as conseqüências sobre lucro e vários preços alternativos de acordo com sua curva de demanda.

Dos modelos de decisão orientados pelo custo, o autor utiliza-se dos seguintes conceitos, dentre outros: a) custos fixos e variáveis; b) custos diretos e indiretos; c) método de custeio direto variável; d) análise da relação custo-volume-lucro para multiprodutos; e) avaliação dos ativos pelos custos correntes de reposição; f) valor de realização líquido e pelo fluxo de caixa descontado; e g) custos-padrão.

a) custos fixos e variáveis

A relação existente entre os custos, as despesas e o nível de atividade (volume) observada em qualquer empreendimento é um ponto de fundamental importância para o entendimento de como os custos interferem no produto, o que realmente é custo e sob quais aspectos se pode caracterizar um custo.

Neste sentido estudam-se, separadamente, os custos fixos e variáveis e os diretos e indiretos, por entender que correspondem a caracterizações

distintas já que as classificações expostas tomam por base diferentes aspectos na relação custo/produto.

Com relação à classificação dos custos em fixos e variáveis, o foco é o volume de atividade. Sendo assim, os custos fixos serão aqueles que, respeitando-se determinado intervalo, não variam em razão de variação no volume de produção e sim em decorrência de outros fatores, tais como tempo, capacidade instalada etc.

Santos¹⁰⁷ evidencia que os conceitos de fixos e variáveis valem tanto para despesas quanto para custos, assim se expressando trata-os como recursos fixos, evidenciando o conceito:

(...) são aqueles que suportam diferentes níveis de produção a curto prazo, como por exemplo edificações, aluguéis, salários administrativos, etc; são decorrentes da capacidade instalada da organização, portanto não se alterando em função das alterações, no nível da produção no curto prazo.

Horngren¹⁰⁸ cita que: *"(...) custos fixos são aqueles cujo total permanece inalterado numa grande amplitude de volumes"*.

Para os recursos variáveis a definição apresentada por Santos¹⁰⁹ corresponde a: *"Recursos variáveis são aqueles que se alteram em função das variações da quantidade produzida, como por exemplo, matérias-primas consumidas, mão-de-obra de beneficiamento dos produtos por terceiros, combustível utilizado nas máquinas de produção, etc"*.

¹⁰⁷ SANTOS, p.134

¹⁰⁸ HORNGREN, Charles T. *Contabilidade de Custos: um enfoque administrativo*. São Paulo, Atlas, 1978, p.41

¹⁰⁹ SANTOS, p. 134-135

A variabilidade dos custos depende do intervalo que é considerado para essa caracterização. Para Santos¹¹⁰, *"Os recursos utilizados pela empresa serão fixos ou variáveis, dependendo deste intervalo de significância"*.

Horngren¹¹¹ explicita seu pensamento a respeito dos recursos variáveis e cita: *"Os custos variáveis são os que se espera flutuem, em seu total, a razão direta das vendas, ao volume de produção ou a qualquer outra medida de atividade."*

Com relação à classificação dos custos em função do volume de atividade, Martins *apud* Santos¹¹² expressa-se da seguinte forma: *"(...) não existe Custo ou despesa eternamente fixos, são, isso sim, fixos dentro de certos limites de oscilação de atividade a que se referem, sendo que, após tais limites, aumentam mas não de forma exatamente proporcional, tendendo a subir em degraus."*

b) custos diretos e indiretos

Outro aspecto abordado pelo autor é a classificação dos custos, não com relação a volume de atividade, mas tendo como foco o objeto de custeio, ou seja, o produto e/ou serviço.

Sendo assim, tem-se como custos diretos aqueles cujo consumo pode ser diretamente identificado à fabricação de produto específico, existe uma medida objetiva de identificação do custo com o objeto de custeio.

Ao contrário dos custos diretos, os custos indiretos de fabricação não possuem uma identificação objetiva com o produto e/ou serviço, portanto seu consumo não pode ser atribuído à unidade produzida.

¹¹⁰ op.cit.p.135

¹¹¹ HORNGREN, p.40

¹¹² SANTOS, p. 136

c) método de custeio direto/variável

Por método de custeio entende-se que significa a forma como os custos são carregados a unidade do produto, tendo como foco principal a seguinte questão: que custos são do produto, para serem a ele atribuídos?

Santos¹¹³ expõe uma série de conceitos utilizados por diversos autores dos quais se reproduzem agora alguns deles:

Horngren¹¹⁴: *"(...) custeio variável significa que as despesas indiretas e fixas de fábrica não são incluídas nos estoques, e que portanto não compõem o custo dos produtos."*

Barker e Jacobsen¹¹⁵ enfocam que *"(...) sob o custeio direto, os custos fixos de produção são tratados como custos do período e não como custos dos produtos."*

Martins¹¹⁶: *"(...) esse método significa apropriação de todos os Custos Variáveis, (...), e tão somente dos variáveis."*

d) análise da relação custo-volume-lucro para multiprodutos

O estudo deste tópico evidencia a avaliação de 4 (quatro) variáveis (custo, volume receita e lucro), enfatizando que este estudo permite a análise do comportamento de cada uma destas variáveis face a alteração em qualquer um dos fatores supracitados.

Santos¹¹⁷ identifica a utilização dessa análise para:

"(...)o planejamento e projeções de lucro a curto prazo (neste estudo o curto prazo é entendido como sendo quando a planta

¹¹³ op cit. p.156

¹¹⁴ HORNGREN op.cit, p.391

¹¹⁵ BARKER, Morton, JACOBSEN, Willian, *Contabilidade de custos: um enfoque gerencial*. Mac Graw Hill, p. 266-267

¹¹⁶ MARTINS, p.178

¹¹⁷ SANTOS, p.175

'capacidade de produção' da empresa não se modifica ao longo do tempo) facilitando a escolha do melhor curso de ação, quando o gestor possui diversas alternativas operacionais decorrentes das combinações possíveis e disponíveis destes quatro elementos. (grifo nosso, identificando nota de rodapé)

Baker e Jacobsen *apud* Santos¹¹⁸ esclarecem que o uso da análise custo/volume/lucro também pode ser utilizada em outras áreas de decisão e, entre elas, fixação de preços de venda.

A correta separação dos custos em fixos e variáveis torna-se para este tópico um dos fatores de maior relevância para que a análise final não venha a ser prejudicada por classificação equivocada de custos.

Outro ponto citado como crítico neste processo são as restrições limitadoras que precisam ser observadas quando os resultados forem interpretados. Estas são suposições, de acordo com Santos¹¹⁹:

1. Que a composição efetiva das vendas entre os diversos produtos comercializados pela empresa será igual à composição prevista na análise;
2. Que os preços de venda dos produtos não se alterem nos diferentes níveis de atividade;
3. Que a capacidade instalada de produção da empresa permanecerá relativamente constante no período da análise;
4. Que a eficiência de produção não se modifique nos diferentes níveis de atividade e no período analisado;
5. Que os preços dos insumos utilizados na produção não variarão significativamente em relação aos dados em que se baseiam as projeções de custo, volume e lucro;
6. Que a variabilidade dos custos se manterá de acordo como os níveis previstos.

¹¹⁸ *op. cit.*, p.175

¹¹⁹ *Idem ibid*, p. 176

Uma forma de superação destas limitações é citada por Horngren *apud* Santos¹²⁰ quando sugere que esta análise seja feita em intervalos relevantes de atividade, ou seja, abrangendo o período no qual a decisão deva ser tomada e no qual pode haver a suposição de comportamento dos custos, despesas e receitas de forma linear.

e) avaliação dos ativos pelos custos correntes de reposição

Santos¹²¹ expressa-se sobre este tema enunciando que o custo corrente e o custo histórico se equiparam no momento da aquisição do bem e que o custo corrente é o custo de se adquirir ou produzir um bem nas mesmas condições que o original. Continua suas afirmações expondo que o custo de reposição de um bem é o custo de se adquirir ou produzir um bem que garanta serviços equivalentes ao ativo objeto de avaliação, apesar de o bem repostado possuir características diferenciadas.

Como vantagem, o autor ressalta: o reconhecimento de ganhos e perdas pela manutenção de ativos e o fato de que os ativos avaliados por este método representam seu valor aproximado de mercado. Como limitação tem-se a perda de objetividade na avaliação quando o bem avaliado não tem similar no mercado.

Para finalizar a discussão em torno de valor de ativos buscou-se um pensamento de Guerreiro¹²² sobre o tema: *"Cada espécie de ativo, de acordo com a sua natureza e de acordo com a utilidade que proporciona à empresa,*

¹²⁰ *idem ibid*, p. 176

¹²¹ *idem ibid* p.187

¹²² GUERREIRO, p. 204

está sujeito a um critério próprio de mensuração que expresse o seu valor econômico."

f) valor de realização líquido e pelo fluxo de caixa descontado

De acordo com Santos¹²³, o primeiro método "(...) é utilizado em ativos cujos mercados são organizados e em empresas cujas estimativas das despesas para realização da venda é factível, é considerado muito próximo do conceito ideal de mensuração." Já o segundo "(...) necessita de uma adequada taxa de desconto, bem como de uma acurada previsão do valor a ser recebido em uma data futura, eventualmente até ajustado pela sua probabilidade de ocorrência".

A avaliação adequada dos ativos de uma empresa deve ser orientada por premissas, das quais Guerreiro *apud* Santos¹²⁴ destaca as seguintes:

- a) o mercado é validador do potencial de serviços dos diversos ativos;
- b) deve ser levado em consideração o valor do dinheiro no tempo;
- c) a empresa opera de acordo com o postulados da continuidade;
- d) do ponto de vista econômico, 'potencial de serviços', 'serviços futuros', 'benefícios futuros', dizem respeito ao montante de riqueza que o ativo pode gerar para a empresa;
- e) o potencial de serviço de cada natureza de ativo deve ser analisado à luz da sua função dentro da empresa, na continuidade de suas operações;
- f) o potencial de serviços do ativo, independe da forma como ele é financiado;
- g) um determinado ativo pode possuir um potencial de serviço diferente, dependendo da empresa que o possui.

¹²³ SANTOS, p.188-189

¹²⁴ *Op cit*, p. 189-190

g) custos-padrão

Os custos-padrão representam as expectativas da empresa quanto a consumo e volumes de produção. Horngren *apud* Santos¹²⁵ cita que “(...) os custos-padrão são custos cuidadosamente predeterminados que deveriam ser atingidos dentro de operações eficientes”.

Para Catelli *et alii*¹²⁶

A utilidade de um sistema de padrões está em auxiliar o aumento da eficiência na condução dos negócios da empresa, com o objetivo de produzir economicamente e em medir desempenhos, comparando resultados reais com os desejados, fornecendo dados que sirvam de instrumento para a identificação das ineficiências e das tendências para as quais a empresa caminha.

A definição dos padrões deve ser realizada em termos físicos e monetários, respeitando-se as condições de eficiência da empresa. Isto só pode ser feito se houver um estudo detalhado das atividades da empresa. Outrossim, podem existir “padrões frouxos” ou “padrões arrojados”, dependendo exclusivamente das características do modelo de gestão empresarial.

Catelli *apud* Santos¹²⁷ enumera vantagens da utilização dos Custos-padrão no gerenciamento de empresas e segue:

- *disponibilidade antecipada de dados;*
- *possibilidade de antecipar alterações nas condições de operação;*
- *economia nos cálculos.*

¹²⁵ Idem *ibid*, p. 172

¹²⁶ CATELLI, p. 434

¹²⁷ SANTOS, p. 172

A revisão e controle dos padrões estipulados para uma empresa possibilita uma correta avaliação de desempenho e correções de possíveis distorções na identificação dos padrões ou na operacionalização das atividades.

5.5.3.3. – MODELOS ORIENTADOS PELO MERCADO

Dos modelos orientados pelo mercado, Santos¹²⁸ elencou várias contribuições que serão destacadas a seguir:

1. Os valores dados pelo mercado são fatores limitantes dos preços de venda, pois se uma empresa fixar seu preço acima do de mercado possivelmente não conseguirá atingir o volume de vendas necessário à sua sobrevivência;
2. reconhecem a necessidade da empresa em se relacionar estrategicamente com seus clientes e competidores diretos;
3. alertam para o valor percebido e atribuído ao produto e o relacionamento preço/qualidade, através do estudo do comportamento do consumidor;
4. buscam na segmentação de mercado e na mensuração da demanda e na clara distinção e caracterização do mercado-alvo da empresa;
5. ressaltam a importância de uma gestão de preços executada em conjunto com uma gestão de marketing proativa, que leva em consideração todas as variáveis de decisão de marketing numa decisão de preços de venda.

Dos conceitos oriundos desta teoria o autor destaca os seguintes, dentre outros: a) valor atribuído aos produtos, b) ciclo de vida dos produtos, c) análise da concorrência.

a) valor atribuído aos produtos

Santos¹²⁹ identifica valor do produto traduzido em termos quantitativos, como sendo o preços de venda correto. Ressalta ainda que esta tradução não

¹²⁸ *op.cit.* p.282

¹²⁹ *idem ibid.* p.213-214

é fácil, porque neste processo existem os diferentes conceitos de valores que os clientes e as empresas têm.

Morris e Morris *apud* Santos¹³⁰ concluem que: *"(...) o valor representa mais ou menos uma avaliação global feita pelo comprador, da utilidade de um produto ou serviço, tendo-se como base as percepções dos benefícios líquidos recebidos e aquilo de que se deve abrir mão"*.

Então, o valor de um produto é uma medida subjetiva de utilidade de cada cliente, dependendo de sua própria escala de utilidade e de conceitos do que é bom ou ruim, do que o satisfaz ou não.

Uma empresa que pretenda atingir um nicho de mercado deve ser capaz de compreender estas percepções diferentes de seus clientes potenciais e, se possível, influenciá-las por meio de ações mercadológicas.

b) ciclo de vida dos produtos

Por ciclo de vida de produtos entende-se o período que vai desde a sua introdução no mercado até o seu declínio que culmina com a sua retirada de circulação.

Santos¹³¹ identifica que as vendas e a existência de um produto passam por 4 (quatro) fases: introdução, crescimento, maturidade e morte. Continua seu pensamento lembrando Ansoff, quando (...) *alertou que o ciclo de produto é decorrente do ciclo de vida da demanda e da tecnologia*.

¹³⁰ *idem ibid.*, p.214

¹³¹ *idem ibid.*, p. 215

Ansoff *apud* Santos¹³² evidencia no Gráfico n.º 18 o ciclo da demanda tecnológica e o ciclo dos produtos procurando, com isto, mostrar que o ciclo de vida de produtos também é decorrente do ciclo de vida da demanda tecnológica.

Gráfico n.º 18 – Ciclo da demanda tecnológica e o ciclo dos produtos

Fonte: Santos *apud* Ansoff

Neste momento, a importância que é dada a este conceito se faz em função da alta competitividade e volatilidade que se observa nos produtos. Isto implica em arrojadas e rápidas ações de marketing por parte das empresas que se encontram em mercado de alta competitividade para que consigam manter-se e gerar os retornos esperados para seus investidores.

c) análise da concorrência

Os concorrentes de uma empresa são representados por outras empresas que possam oferecer ao consumidor o mesmo produto ou produtos substitutos muito parecidos com o original.

¹³² *Idem ibid*, p. 218

Com relação à identificação dos concorrentes de uma empresa, Santos¹³³ destaca dois tipos de concorrentes: os concorrentes atuais e os concorrentes potenciais.

Para os concorrentes atuais, Kotler *apud* Santos¹³⁴, identifica que eles podem se situar em quatro níveis:

- a) uma empresa pode ver seus concorrentes como sendo outras empresas que oferecem um produto e serviços semelhantes, aos mesmos consumidores, com preços semelhantes;
- b) uma empresa pode ver seus concorrentes, mais amplamente, como sendo todas as empresas que fabricam o mesmo produto ou classe de produtos;
- c) uma empresa pode ver seus concorrentes, até mesmo mais amplamente, como sendo todas as empresas que fabricam produto que oferecem o mesmo serviço;
- d) uma empresa pode ver seus concorrentes, ainda mais amplamente, como sendo todas as empresas que fabricam o mesmo produto ou classe de produtos;

De acordo com Porter *apud* Santos¹³⁵, os concorrentes potenciais podem ser identificados a partir dos seguintes grupos:

- a) empresas que não estão no mercado, mas que podem vir a superar as barreiras de entrada existentes de forma barata;
- b) empresas para as quais existem condições de se criar sinergias ao entrarem no mercado;
- c) empresas para as quais competir no mercado é uma extensão natural da estratégia empresarial;
- d) clientes ou fornecedores que podem vir a integrar-se para trás ou para frente.

¹³³ SANTOS, p. 234-235

¹³⁴ *Idem ibid*, p.34

¹³⁵ *idem ibid*, p.235

Um aspecto importante para que planos estratégicos eficazes possam ser desenvolvidos para tornar a empresa competitiva é o conhecimento dos objetivos dos concorrentes. Embora o objetivo de toda empresa seja auferir lucros, elas divergem na forma como desejam chegar a essa meta. Portanto o conhecimento das diretrizes dos concorrentes dá à empresa uma vantagem competitiva.

5.5.4.1 – ANÁLISE DO MODELO DE SANTOS

O Modelo deste autor foi um dos escolhidos para que a nova proposição fosse baseada em função de vários fatores, dentre eles destacam-se:

- a) reflete as diversas variáveis que, de alguma forma, impactam no preço escolhido para os bens e/ou produtos;
- b) considera o mercado como o validador final dos preços praticados;
- c) utiliza o conceito de custeio variável;
- d) utiliza a mensuração por valores econômicos.

Partindo de 14 (catorze) premissas, o modelo proposto por Santos¹³⁶ estruturou também uma seqüência de 12 (doze) passos que devem ser seguidos pelo gestor de preços no momento de sua decisão.

Com relação às premissas do autor, tem-se que, no processo de análise delas, algumas serão mantidas, outras deverão ser desconsideradas e outras ainda deverão ser acrescentadas para que a nova modelagem seja feita.

5.5.4.1.1. – AS PREMISSAS

A – Premissas a serem mantidas

- a) **Premissa número um – PREMISSA DO ENFOQUE SISTÊMICO**

¹³⁶ SANTOS, p.287

Enunciado: o sistema de decisão de preços está inserido dentro do sistema empresa, e este está inserido dentro de determinado sistema ambiente, ambos influenciando e sofrendo influências mútuas.

b) Premissa número três – PREMISSA DE HIERARQUIA DE OBJETIVOS

Enunciado: os objetivos do sistema de decisão de preço estão condicionados aos objetivos globais e funcionais da empresa.

c) Premissa número sete – PREMISSA DO ATENDIMENTO À FUNÇÃO-OBJETIVO DO GESTOR DE PREÇOS

Enunciado: um adequado modelo de decisão de preços de venda deve atender de forma precisa à função-objetivo do decisor de preço;

d) Premissa número oito – PREMISSA DA AVALIAÇÃO ECONÔMICA

Enunciado: os resultados de cada alternativa de preço devem ser efetuados com base em conceitos econômicos.

e) Premissa número nove – PREMISSA DA OTIMIZAÇÃO DO RESULTADO

Enunciado: o modelo de decisão de preços deve prover aos gestores alternativas que propiciem a otimização do resultado econômico da empresa.

f) Premissa número dez – PREMISSA DA REALIDADE FÍSICO-OPERACIONAL

Enunciado: o modelo de decisão de preços deve ser estruturado conceitualmente e sistemicamente, de forma a espelhar a realidade operacional da organização.

g) Premissa número doze – PREMISSA DA SIMULAÇÃO DE RESULTADOS

Enunciado: *um adequado modelo de decisão deve ser capaz de mensurar e prever, através de simulações, os resultados advindos de cada alternativa de preço.*

h) Premissa número treze – PREMISSA DA UTILIDADE DA INFORMAÇÃO

Enunciado: as informações geradas pelo modelo de decisão de preço devem ser oportunas, úteis e relevantes.

i) Premissa número catorze – PREMISSA DO PROCESSAMENTO DE DADOS

Enunciado: um adequado sistema de decisão de preços deve ter condições de realizar processamento rápido dos dados.

B – Premissas a serem excluídas

a) Premissa número dois – PREMISSA DA CONTINUIDADE DA EMPRESA

Enunciado: as decisões e ações de uma organização têm, como princípio fundamental, garantir sua continuidade a longo prazo.

Esta premissa é excluída do modelo de decisão de preços adaptado às MPME's em função de se entender que a continuidade não se restringe somente ao processo de decisão de preços, mas à Contabilidade como um todo, portanto, esta corresponde a uma premissa da Contabilidade e não do modelo de decisão de preços, embora toda decisão tomada deva ter inerente a manutenção da continuidade do empreendimento.

b) Premissa número quatro – PREMISSA DO CONDICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Enunciado: *a estratégia de preços está condicionada às estratégias globais e funcionais da empresa.*

Quando a referência são empresas de grande porte, interagindo em ambiente complexo e altamente competitivo, a existência de diretrizes estratégicas tornam-se um ponto de fundamental importância na definição de rumos e objetivos de curto e longo prazo para a empresa.

A pesquisa revelou que as empresas da região encontram-se em estágio bastante imaturo com relação a Planejamento de Atividades. Acredita-se até mesmo pela pouca escolaridade dos empreendedores, ou pela consciência demonstrada entre os conhecimentos considerados importantes, o fato de o Planejamento empresarial ser considerado apenas por 12% dos entrevistados.

Portanto tem-se que metade dos empreendedores dessas cidades não fazem qualquer tipo de planejamento (em conversa mantida durante a entrevista era comum o seguinte posicionamento: *"(...) a gente resolve os problemas à medida que vão acontecendo, não planejo nada"*). Sendo assim tem-se que 36% fazem o planejamento de até um mês (ressalte-se que na maioria dos casos o entendimento de planejamento é o de controlar o pagamento das dívidas que vencem no mês), somente 2% fazem planejamento de 6 meses a 1 ano, e não existem Micro, Pequenas ou Médias Empresas nessas cidades que façam planejamento por período superior a um ano. O Gráfico n.º19 – Faz Planejamento evidencia esta situação.

Gráfico n.º 19 – Faz Planejamento

Para as MPME's, sobretudo àquelas situadas nas regiões em estudo, planos estratégicos não fazem parte da rotina dos empreendedores, sendo mais comum a existência de ações que visem o alcance de metas de curto prazo, definidas de forma simplória e objetiva. Portanto, para que o modelo de decisão de preços seja adaptado a estas organizações, ele prescinde desta premissa, apesar de se reconhecer que para grandes empresas este ponto é crucial para atingir eficácia.

c) Premissa número cinco – **PREMISSA DA RESPONSABILIDADE PELA GESTÃO DE PREÇOS**

Enunciado: deve haver clara definição da responsabilidade pela gestão de preços.

A intenção do autor fica bastante explícita nesta premissa ao constatarmos que, em grandes corporações, é de suma importância que não existam 'áreas cinzentas', ou seja, a existência de algumas atividades sem que se tenha a possibilidade de identificação do responsável pelas decisões que afetam a atividade. Isto propicia a justa avaliação de desempenho dos

gestores, como também permite a correção de eventuais ineficiências no processo de gerenciamento da empresa.

Ora, nas MPME's, o que se observou pela pesquisa é a gestão centralizada no empreendedor ou, no máximo, em alguém de sua estrita confiança. Portanto, o gestor de preços ou de qualquer outra atividade que possa ser identificada nestas empresas será geralmente uma única pessoa, e a ela devem ser imputados todos os ônus das decisões tomadas nos mais diversos aspectos.

Sendo assim, a premissa que tem sua validade e importância para determinadas empresas, neste momento, perde relevância, sendo portanto excluída para a nova proposição.

d) Premissa número seis – PREMISSA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE

Enunciado: o modelo de gestão de preços acredita e utiliza-se das técnicas de planejamento e controle de suas atividades e dos preços, e está integrado com o planejamento e controle da organização.

Esta premissa é formulada pelo autor de forma a não evidenciar de forma clara os reais requisitos do planejamento e controle. Entretanto vincula o modelo de gestão de preços à utilização de técnicas de planejamento e controle, como também o associa ao planejamento e controle da organização como um todo.

As MPME's geralmente não se utilizam de técnicas de planejamento em função da baixa escolaridade e da escassez de recursos. Quando o planejamento existe, normalmente se restringe a situações que visem o curto e

o médio prazo. Não havendo, na maioria destas empresas, um planejamento, prescinde-se desta premissa para a formulação de um modelo de decisão de preços de venda que seja adaptado a estas organizações.

e) Premissa número onze – PREMISSA DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Enunciado: um modelo eficaz e eficiente de gestão de preços necessita de um adequado sistema de informação de apoio às decisões.

A exclusão desta premissa corresponde ao fato de se observar que, no seu enunciado, ocorre a pressuposição da existência de um sistema de informação complexo operando com alta tecnologia, o que para as empresas foco deste estudo é uma possibilidade remota. Outrossim, a adequação pressupõe um sistema sob medida, o que necessita de grande aporte de recursos.

A constatação que a pesquisa enseja é a de que, conforme gráfico da pág n.º 97, um percentual muito baixo de uso de computadores dificulta o desenvolvimento de um sistema de informações nos moldes dos comercializados no mercado atualmente.

O mínimo de informatização é necessário para que a simulação dos dados possa ocorrer em um modelo que atenda às necessidades dos empreendedores de MPME's. Entretanto essas empresas podem sobreviver sem que um arrojado sistema de informações seja desenvolvido especificamente para elas.

C – Premissas a serem inseridas

a) PREMISSA DA INFLUÊNCIA DO PERFIL DO EMPREENDEDOR NO MODELO DE GESTÃO DAS MPME'S.

Enunciado: o perfil do empreendedor impacta diretamente no modelo de gestão das MPME's e estas empresas têm modelos de gestão que refletem, de forma marcante, a personalidade de seus empreendedores.

Um sistema gerencial que possa ser utilizado por pequenos e médios empreendedores deve considerar as suas características pessoais.

b) PREMISSA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Enunciado: a cultura que permeia as MPME's reflete relações familiares, visto que a equipe de trabalho destas empresas é formada geralmente por familiares e parentes.

A cultura organizacional é o elemento uniformizador da empresa e, nas MPME's, ela possui a peculiaridade de, na maioria das vezes, refletir relações pessoais e familiares, pois, geralmente, os que formam as organizações são oriundos da mesma família.

c) PREMISSA DA RELAÇÃO COM O AMBIENTE ECONÔMICO

Enunciado: as MPME's relacionam-se com o ambiente de forma menos complexa que as grandes empresas.

O ambiente econômico da região onde a empresa está situada é auxiliar na definição das políticas estratégicas que devem desenvolver para que consigam se manter competitivas e desempenhar suas funções na sociedade.

d) PREMISA DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Enunciado: as transações nas MPME's devem ser evidenciadas de forma a poderem ser utilizadas no processo de tomada de decisão por seus gestores.

5.5.4.1.2 – AS ETAPAS

Santos¹³⁷ evidencia, em sua proposição, uma seqüência de (12) doze etapas ou passos que devem ser seguidos pelo gestor ou decisor de preços no processo de tomada de decisão a respeito dos preços a serem praticados para os bens e/ou serviços a serem comercializados pela empresa.

Os passos que o autor enumera são os seguintes:

1. Avaliação estratégica das variáveis externas não controláveis;
2. caracterização do Ambiente de Mercado;
3. projeção da demanda de mercado e do produto;
4. projeção das vendas esperadas para os demais produtos da empresa;
5. identificação dos objetivos globais e funcionais da empresa e definição do objetivo-preço;
6. identificar as Políticas e Diretrizes Globais e Funcionais da Empresa;
7. identificar as Estratégias Globais e Funcionais da Empresa;
8. projeção da Estrutura de Custos e Despesas da Empresa;
9. apuração do Capital investido;
10. aplicar o preço de simulação;
11. obtenção da Demonstração de Resultado Econômico;
12. avaliação e Adequação de preço referencial às condições de comercialização.

¹³⁷ *Idem ibid*, p.292

Evidencia-se no Quadro n.º 12 – Análise das etapas do modelo de Santos – uma análise desses passos com a nova proposição com vistas à sua adaptação à realidade observada nas MPME's em função de estudo e pesquisa realizada entre os empreendedores.

Quadro n.º12– Análise das etapas do modelo de Santos

FASES	PRODUTO	ANÁLISE	ADAPTAÇÃO
1	Não tem.	A avaliação restrita ao ambiente remoto à empresa. Embora esta fase permita análises eficazes, elas abarcam horizontes muito amplos para as MPME's.	Análise do ambiente econômico, com a evidenciação restrita ao ambiente remoto à empresa. Avaliação dos preços de seus concorrentes diretos. Os passos 1 e 2 do modelo são unidos na adaptação.
2	Preços dos produtos: de mercado e dos concorrentes diretos.	Esta fase pode ser realizada juntamente a anterior privilegiando a definição do preço dos concorrentes. Este etapa é importante no gerenciamento dos preços.	
3	Curva da demanda do produto.	Apesar da importância da definição da curva de demanda para o produto, o <i>mix</i> deve ser o foco de atenção do decisor de preços.	A análise da curva deve ser feita sempre considerando o <i>mix</i> de produtos da empresa para que a visão do todo seja sempre a que prevalece na organização.
4	Tabela com os outros produtos e respectivos preços de venda.	Esta fase mostra a curva de todos os produtos da empresa. É evidenciada a receita global da empresa.	
5	Objetivo preço e lucro necessário para atingir as metas globais da empresa.	Todos os objetivos da empresa: os globais e/ou os funcionais devem, prioritariamente, ser definidos para que todas as ações futuras tenham uma meta a ser atingida.	Definição das metas da empresa e do objetivo-preço, considerando produtos e mercados.

6	Estabelecer as políticas e Diretrizes de Preços.	A sofisticação desta fase tem muita importância para grandes corporações. Entretanto, tratando-se de MPME's, tem-se que seus gestores normalmente não definem políticas, diretrizes e estratégias de preços.	Não haveria esta fase.
7	Estabelecer estratégias de Preços		
8	Identificação dos Custos e Despesas da Empresa	Esta fase é fundamental na modelagem de preços, pois a partir desta identificação o planejamento e o alcance do objetivo preços poderá ser avaliado.	Projeção da estrutura de custos da empresa.
8	Custo de Oportunidade do produto e do negócio	A definição do retomo do negócio é ponto de prioritário para a análise de desempenho do negócio.	Definição do retomo esperado do capital investido.
10	Definição do preço alvo de mercado ou preço alvo que será simulado em razão do ambiente.	Aqui estão elencadas as alternativas de preço que serão simuladas no modelo.	Projeção dos preços básicos com referência no mercado e na expectativa de venda.
11	Corresponde à Demonstração do Resultado Econômico	Esta fase reúne todos outros passos, evidenciando, a partir dos conceitos adotados pelo autor, o resultado de cada alternativa de preços simulada.	Demonstração em modelo de simulação da margem de contribuição gerada pelas alternativas de preços.
12	Adequação do preço às condições de venda.	Por fim, segue-se a adequação da alternativa de preços escolhida às condições de comercialização	O preço escolhido corresponde ao preço à vista para o produto sendo, portanto, necessária sua adequação às condições de comercialização.

Seguindo-se no processo de proposição do modelo de decisão de preços às MPME's, tendo como parâmetro a análise do impacto das características qualitativas: perfil do empreendedor, cultura organizacional e ambiente econômico, algumas considerações devem ser feitas acerca do tema.

Os gestores dessas empresas, conforme evidenciado pela pesquisa, possuem baixa escolaridade, portanto o modelo deve ser de fácil entendimento, sem contudo ser simplório a ponto de prejudicar o processo de decisão.

As empresas em questão geralmente não tem divisão funcional, logo a visão que deve prevalecer é a da organização como um todo, visando sempre apontar para o empreendedor o impacto que o preço tem no resultado do negócio.

As expectativas de ganho com o investimento devem estar bastante clarificadas para que o empreendedor distinga o montante de recursos que corresponde à sua renda no negócio daquele que pertence à empresa, não podendo, portanto, ser retirado. Sendo assim, o modelo deve espelhar metas de lucratividade.

Com referência aos conhecimentos contábeis de custos, a pesquisa revelou aspectos interessantes, porém contraditórios. A maioria dos empreendedores pesquisados respondeu que não conhece. O Gráfico n.º 20 - Conhecem métodos contábeis de cálculo de custo de produtos evidencia o resultado da pesquisa.

Gráfico n.º20 – Conhecem métodos contábeis de cálculo de custo de produtos

Entretanto a maioria avalia seus estoques pelo custo (54%), enquanto 46% percebem o valor de mercado como sendo o valor de seus estoques. Veja

Gráfico n.º21 – Avaliação de Estoques.

Gráfico n.º21 – Avaliação de Estoques

Observa-se também que, apesar de avaliarem seus estoques pelo custo, a pesquisa evidenciou que a maioria não se utiliza do custeio pleno e que, em alguns casos, nos quais a pesquisadora conversou com os empreendedores por mais tempo, o observado foi que os custos normalmente incluídos pelos empreendedores como estoques correspondem àqueles utilizados pela

metodologia do custeio variável. O Gráfico n.º22 – Incluem despesas fixas na avaliação de estoques evidencia a resposta dos empreendedores piauienses.

Gráfico n.º22 – Incluem despesas fixas na avaliação de estoques

O método de custeio a ser utilizado deve corresponder àquele que identifica de forma correta o custo dos produtos, também deve ser de fácil entendimento para o gestor. O método de custeio variável deve ser o utilizado, pois, além de possuir fácil entendimento, a maioria dos gestores compreende, mesmo que de forma sutil, a diferença entre os custos fixos e variáveis na empresa.

A avaliação dos elementos de que o gestor se utiliza no modelo deve ser baseada em conceitos econômicos, pois os gestores entendem melhor informações mensuradas de acordo com sua visão de mercado do que informações mensuradas por custo, além disso a mensuração econômica reflete adequadamente a realidade física e operacional da empresa.

O gestor precisa comparar o resultado atual de seu empreendimento com as metas globais e com o objetivo-preço estabelecido para a empresa. Portanto o modelo deve permitir esta análise para que correções sejam

realizadas e a simulação possa indicar alternativas que conduzam a empresa ao cumprimento da sua missão e por conseguinte à eficácia.

A cultura organizacional dessas empresas facilita a interação entre as pessoas, já que o quadro de pessoal da maioria delas é formado por familiares e parentes; a divulgação das metas e objetivos funcionais favorece o alcance dos objetivos e o cumprimento da missão.

Esta integração entre os elementos e a análise cultural é importante porque, nessas empresas, a malha de problemas que envolvem os aspectos funcionais podem sugerir o não cumprimento de metas visto que a quantidade de funcionários é pequena e os problemas familiares são levados quase sempre para o ambiente de trabalho.

5.5.5. – MODELO PROPOSTO POR REINALDO GUERREIRO E CLÁUDIO FELISONE DE ANGELO

Em trabalho apresentado no III SEMEAD – Seminários de Administração no ano de 1998, e posterior publicação na revista do CRC¹³⁸, os autores supracitados fizeram a proposição de um modelo de gestão de preços de venda e rentabilidade do sistema de informação de gestão econômica. Para os autores:

Esse modelo se contrapõe frontalmente ao modelo clássico de tratamento de custos, preços e rentabilidade tradicionalmente utilizados pelas empresas, cuja tônica é a alocação de todos os custos às unidades de produtos. O modelo tradicional adota a premissa de que os preços são determinados a partir da estrutura de custos unitários dos produtos.

¹³⁸ GUERREIRO, Rev. do CRC-SP p. 34

O modelo proposto por Guerreiro *et al*¹³⁹ reúne as premissas do Sistema de Gestão Econômica – GECON, e apóia-se no pressuposto de que o sistema de informação de qualquer empresa deve espelhar sua realidade física e operacional, como também de que os preços praticados “(...) em última instância são determinados por imposições do mercado e objetivos estratégicos da empresa.”

Como citado no parágrafo anterior, a realidade física e operacional da empresa deve ser adequadamente espelhada no sistema de informação. Para os autores, esta premissa define o ponto de partida para a formulação do modelo de decisão de preços de venda. Portanto, a empresa pode ser vista como um grande processo físico que consome recursos para gerar produtos e serviços.

Figura n.º 05 – Visão da Empresa

Fonte: Guerreiro *et al*¹⁴⁰

A partir desta visão de empresa os autores elucidam a necessidade de transformação deste modelo, o qual denominam de ‘modelo operacional’ em ‘modelo econômico da empresa’. Para tanto deve ser iniciado o estudo das características específicas dos recursos, processos e produtos.

No estudo das características dos recursos é feita a identificação dos recursos fixos e variáveis da empresa. A análise do processo caracteriza todo o processo físico-operacional e, assim, a realidade física e operacional da

¹³⁹ *op. cit.* p. 33

¹⁴⁰ *idem ibid*, p.4

empresa estará evidenciada. Com relação ao estudo dos produtos tem-se a identificação de seu custo com base nos conceitos de recursos fixos e variáveis e processo físico e operacional.

O modelo econômico da empresa é apresentado pelos autores supracitados conforme o Figura n.º06 – Modelo econômico da empresa.

Figura n.º 06 – Modelo Econômico da empresa

Fonte: Guerreiro et al¹⁴¹

Seguindo no processo de proposição de um modelo de decisão de preços e rentabilidade para a empresa à luz dos conceitos fundamentais da Gestão Econômica – GECON, os autores evidenciam alguns dos conceitos fundamentais que serão utilizados na arquitetura e operacionalização do modelo; são eles:

Decisões de preços e rentabilidade

Para Guerreiro et al¹⁴², "(...) devem ser implementadas à luz da visão sistêmica da empresa, ou seja, considerando os aspectos relevantes da empresa como um todo." Nesta afirmação os autores priorizam a missão da empresa e, sendo assim, o objetivo geral deve prevalecer sobre qualquer

¹⁴¹ *idem ibid*, p.5

¹⁴² *idem ibid*, p.3

objetivo específico da empresa, inclusive o objetivo-preço. Pode-se dizer que o objetivo-preço deve ser formulado em harmonia com a missão da empresa para que ele possa conduzir à eficácia empresarial.

Método de Custeio Variável

Sobre o método de custeio variável, Guerreiro *et al*¹⁴³ recorrem ao que o sistema de gestão econômica enuncia como postulado fundamental do sistema de informação e citam: *"(...)o sistema de informação deve refletir em termos econômicos de forma correta, a realidade física e operacional"*.

Deste postulado deriva então o seguinte questionamento: Qual é o custo do produto? A resposta imediata e referendada pelo postulado acima é a de que o custo de um produto deve ser representado pelo somatório de todos os elementos que são objetivamente identificados com a unidade do produto e isto nos remete ao custeio variável.

Os demais recursos podem ser identificados com diferentes objetos de custeio como: lote, atividade, departamento ou a empresa como um todo, sendo, portanto, relacionados somente a esses objetos com os quais pode ser feita uma identificação objetiva.

Mensuração por valores econômicos

Quanto à mensuração dos recursos que uma empresa operacionaliza, Guerreiro *et al*¹⁴⁴ enunciam que o sistema de gestão econômica parte da premissa de que *"(...) o mercado é o grande validador dos bens econômicos, ou seja, dos preços dos bens e serviços consumidos ou produzidos"*.

¹⁴³ *idem ibid*, p.3

¹⁴⁴ *idem ibid*, p.3

Sendo assim, tem-se que os preços são definidos principalmente em função de variáveis mercadológicas, como concorrentes, poder aquisitivo dos compradores, ambiente de mercado, produtos substitutos etc, e não de custo, como preceituam alguns autores.

Ainda fazendo referência ao sistema de mensuração não se pode deixar de observar que o preço dos insumos pode estar sendo representado pelo somatório de dois elementos: o custo de financiamento e o valor de aquisição à vista. Esta separação evita distorções na mensuração, devendo, portanto, ser considerados como custo de aquisição de insumos somente os valores de mercado à vista na data em que se está fazendo a avaliação.

Custo padrão

Guerreiro *et al*¹⁴⁵ enfocam que, para o sistema de Gestão econômica, *"(...) o custo padrão é o custo verdadeiramente correto, tanto do ponto da avaliação de desempenho interno da empresa, quanto do ponto de vista da estrutura de custos da empresa nos relacionamentos com o cliente."*

Este custo reflete 'o que deveria ser' dada a realidade física e operacional da empresa, sendo que os consumos realmente ocorridos representam apenas o custo que aconteceu. A política de precificação deve ser elaborada tendo como base os padrões de eficiência estipulados para a empresa, para que o preço do produto não seja penalizado por eventuais ineficiências da gestão.

5.5.5.1 – ANÁLISE DO MODELO DE GUERREIRO E CLAUDIO FELISONE DE ANGELO

Este modelo proposto tem como base fundamental os conceitos da Gestão Econômica e segue conceitos fundamentais, os quais serão também

¹⁴⁵ Idem Ibid, p.3-4

adotados na nova proposição, por entender-se que correspondem àqueles que verdadeiramente irão refletir a realidade física e operacional da empresa.

5.5.5.1.1 – CONCEITOS FUNDAMENTAIS

A – Visão sistêmica da Empresa

Neste conceito, Guerreiro et al¹⁴⁶ afirmam que *“As decisões de preços e análises de rentabilidade devem ser implementadas à luz da visão sistêmica da empresa(...).”*

B – Método de Custeio variável

A premissa estabelecida é que o custo dos produtos corresponde ao somatório de todos os elementos que sejam objetivamente identificados com a unidade do produto. Sendo assim, somente os custos variáveis são considerados como custos dos produtos.

C – Mensuração por Valores Econômicos

O mercado é o validador dos preços dos bens e/ou serviços produzidos. Portanto a mensuração dos elementos deve refletir conceitos econômicos.

D – Custo-padrão

Este corresponde ao custo correto, pois não permite que as ineficiências dos processos sejam carregadas aos produtos. Segundo os conceitos do Sistema GECON, o custo real corresponde ao consumo que aconteceu, devendo servir de base para comparabilidade e avaliação de desempenho dos gestores responsáveis por sua ocorrência.

¹⁴⁶ GUERREIRO et al, p. 33

E – Preço a prazo

Este conceito reconhece a existência de um custo de financiamento. Portanto deve-se primeiro decidir o preço à vista e, em seguida, o financiamento, assegurando assim a equivalência de capitais e o retorno planejado.

F – O Modelo de decisão

O Sistema de Gestão Econômica fundamenta-se na premissa de que o sistema de informação deve refletir de forma adequada a realidade física e operacional da empresa. O retorno objetivado pelos gestores deve corresponder ao somatório dos resultados gerados em cada área de atuação dos gestores da empresa.

Ressalte-se que, para a proposição desta pesquisa, as empresas alvo do modelo são, em sua maioria, micro e pequenas. Portanto a estrutura organizacional é enxuta, não existindo, na maioria dos casos, mais de uma pessoa responsável por decisões.

Sendo assim, os custos fixos identificados às áreas de responsabilidade, ou seja, aos diversos gestores que geram resultados, não existem. Baseado neste aspecto, tem-se que a nova proposição não contempla custos identificados com áreas, identificando-os apenas com a empresa como um todo.

5.6 – O MERCADO COMO VALIDADOR EFETIVO DAS DECISÕES TOMADAS

Na realidade, a reação que o mercado tem às expectativas de vendas da empresa representa a resposta à questão que o gestor se faz no momento em que implementa sua decisão a respeito do preço que a empresa irá praticar,

qual seja: será que o modelo utilizado para amparar a decisão realmente contribuirá para que a empresa cumpra sua missão?

O mercado será o reflexo das decisões tomadas pelos gestores, respondendo com a aceitação ou não da política de preços adotada pela empresa. Não adianta um modelo conceitualmente correto, com análises apuradas e precisas de todas as variáveis e seus impactos se, na prática, o mercado não dá as respostas esperadas quanto a volume de vendas para os produtos e/ou serviços ofertados.

A introdução de variáveis consideradas, além de sociais, internas à empresa, como também o estudo de um macroambiente específico de atuação de determinados tipos de empresas, trará ao modelo maior validade e as respostas serão mais objetivas e confiáveis.

CAPÍTULO 6 – O MODELO PROPOSTO

6.1 – INTRODUÇÃO

Neste capítulo define-se o modelo proposto para a gestão de preços em Micro, Pequenas e Médias Empresas, a partir de adaptação do modelo proposto por Santos¹⁴⁷ e Guerreiro e De Angelo¹⁴⁸. A sistematização das etapas a serem seguidas pelo gestor de preços é feita tendo como base a proposição do primeiro autor citado e contempla também aspectos do modelo de decisão de preços de venda proposto por Guerreiro *et al*¹⁴⁹.

O modelo é desenvolvido de forma sistêmica com uma exposição de etapas a serem seguidas pelo gestor de preços, que permitem a identificação

¹⁴⁷ SANTOS Dissertação de Mestrado

¹⁴⁸ GUERREIRO *et al.* Revista do CRC-SP

¹⁴⁹ op. cit. Revista do CRC-SP

de variáveis, a simulação de resultados e comparação entre as expectativas de retorno do capital (lucratividade com base em metas previamente definidas) e os resultados projetados para o período.

A partir da análise da diferença entre as expectativas da gestão e os resultados projetados, baseando-se sempre na realidade física e operacional, o decisor de preços poderá simular outras alternativas de preços, considerando o *mix* de produtos e/ou serviços da empresa.

Procedendo assim o decisor de preços poderá efetuar projeções de resultados que identifiquem, dentre as alternativas de preços, aquela capaz e promover a realização das expectativas de retorno de investimento e, ao mesmo tempo, a satisfação das necessidades da clientela.

6.2. MODELO DE DECISÃO DE PREÇOS DE VENDA

A contribuição ao modelo de decisão para gestão de preços de venda é proposta com a definição de seis etapas ou fases que contemplam aspectos conceituais e estratégicos necessários à modelagem, e que irão permitir a simulação no modelo.

Esta simulação evidenciará ao gestor o resultado, com razoável grau de certeza, de cada alternativa de preços, considerando suas metas de retorno do investimento e sua disponibilidade de recursos.

Sendo assim, propõe-se um modelo identificando as etapas conforme

Figura n.º 07 – Modelo de Gestão de Preço de Venda.

Figura n.º07 – Modelo de Gestão de Preço de Venda

6.3. DESCRIÇÃO DAS ETAPAS

6.3.1. CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO AMBIENTE DE MERCADO

A busca do conhecimento do mercado em que a empresa atua caracteriza-se como o primeiro passo que deve ser seguido pelo tomador de decisão em uma empresa. No processo decisório, a análise de concorrentes, de ameaças e de oportunidades do meio conduzem o decisor à redução das incertezas oriundas das variáveis não controláveis pela empresa. Como exemplo destas variáveis citam-se: ambiente econômico, política econômica, controle de preços pelo governo, comportamento da curva de oferta e demanda dos produtos que a empresa comercializa etc.

A reflexão que o gestor faz acerca do ambiente envolve questões do tipo:

- a- quem são meus concorrentes?
- b- quem são meus clientes potenciais?
- c- quais as expectativas que meus clientes potenciais têm do produto e/ou serviço que minha empresa oferta?
- d- onde estão meus clientes?
- e- qual a tendência que o mercado apresenta para o meu ramo de atividade?

As respostas que o decisor de preços pode dar às perguntas listadas anteriormente refletem sua competência gerencial e esta torna-se um dos fatores de grande relevância na definição do rumo que a empresa deve seguir, pois ela impacta diretamente nas análises que o gestor poderá fazer acerca do

ambiente que o cerca como também na identificação das oportunidades de negócio.

O produto desta fase é a caracterização do ambiente de mercado da região onde a empresa atua.

6.3.2. IDENTIFICAÇÃO DAS METAS DA EMPRESA E DO OBJETIVO- PREÇO CONSIDERANDO PRODUTOS E MERCADOS

Os rumos a seguir por qualquer entidade devem ser orientados por objetivos e as ações a serem implementadas devem conduzir a empresa ao alcance deles.

Existem objetivos específicos relacionados a cada decisão a ser tomada. Neste sentido, toda decisão deve ser direcionada à solução de determinado problema tendo como alvo o cumprimento de metas relacionadas diretamente ao foco da decisão.

Entretanto, a empresa possui uma missão e esta deve ser soberana em relação a todos os demais objetivos específicos relacionados às decisões pontuais. Sendo assim, primeiro é preciso definir, de forma clara e objetiva, a missão da empresa. O empreendedor deve procurar defini-la a partir de questionamentos como: Para que minha empresa existe? Estando a missão clarificada, os demais objetivos devem ser formulados à luz da missão da empresa, para que todas as decisões tomadas possam conduzir a empresa à eficácia.

Dentre os objetivos específicos, neste ponto ressalta-se o objetivo-preço. O objetivo-preço portanto deve ser o elemento orientador na definição de alternativas que possam conduzir ao cumprimento de metas específicas e à

eficácia empresarial. Como exemplos de objetivo-preço podem-se citar: conquista de mercado, consolidação no mercado, diferenciação no mercado, concorrência direta com determinada empresa etc.

O objetivo-preço deve ser definido à luz da missão da empresa, pois a meta que deve prevalecer sobre todas as outras é a da entidade e não dos setores ou de aspectos isolados dentro do sistema empresa.

É importante ressaltar que esta integração entre objetivos específicos e missão da empresa é condizente com o processo gerencial das MPME's, que normalmente é integrado, não possuindo, no seu subsistema formal, áreas de responsabilidade com a identificação de gestores responsáveis em cada uma delas. Nestas instituições a visão que permeia o empreendedor é sempre a da empresa como um todo.

Como produto desta fase tem-se a declaração formal das metas globais e de preços da empresa.

6.3.3. CÁLCULO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO ALVO

A Margem de Contribuição Alvo deriva das expectativas do empreendedor quanto ao retorno do capital investido e da cobertura dos custos fixos estruturais projetados para o período. Corresponde ao recurso mínimo que deve ser gerado na venda de produtos e/ou serviços para que a empresa consiga atingir suas metas em termos de expectativas de lucro e manutenção da estrutura operacional.

Esta é uma variável quantitativa, obtida pelo somatório dos custos fixos da estrutura empresarial com o retorno esperado do investimento.

Como produto desta fase tem-se o estudo e identificação dos custos fixos estruturais e do retorno esperado do investimento.

Como etapas adjacentes à terceira tem-se:

6.3.3.1. PROJEÇÃO DA ESTRUTURA DE CUSTOS FIXOS DA EMPRESA

Esta fase da definição do modelo de decisão de preços de venda consiste na caracterização e mensuração da estrutura de custos fixos da empresa.

O decisor de preços deve, em primeiro lugar, identificar quais os elementos de custos da sua empresa são caracterizados como estruturais.

Guerreiro *et al*¹⁵⁰ indica que as características básicas dos recursos fixos são:

(...) aumentam ou diminuem em função do período de tempo; podem ser identificados com diferentes objetos, exceto a unidade do produto; e se expressam natural e automaticamente por meio de valores totais relacionados ao período de tempo. A ocorrência dessa natureza de recurso depende fundamentalmente de decisões do passado.

Observando na empresa quais os recursos atendem às características básicas explicitadas por esses autores, tem-se a identificação da estrutura de custos fixos da empresa. Dentre os recursos que, normalmente, correspondem a custos estruturais estão os seguintes: aluguel, mão-de-obra e encargos, impostos e taxas etc.

O passo seguinte corresponde à mensuração dos itens assim identificados. Os conceitos de mensuração utilizados no modelo proposto são baseados no Sistema de Gestão Econômica. De acordo com essa concepção, os recursos devem ser expressos em função do custo de oportunidade, isto é,

¹⁵⁰ GUERREIRO, p.35

pelo seu menor valor à vista, na data em que a projeção destes recursos estiver sendo realizada.

A projeção dos custos estruturais da empresa representa um dos itens que compõem a Margem de Contribuição Alvo. Como produto desta fase tem-se a identificação e mensuração da estrutura de custos fixos da empresa, projetada para o período em que as alternativas de preços simuladas pelo modelo serão vigentes.

6.3.3.2. PROJEÇÃO DO RETORNO ESPERADO DO CAPITAL INVESTIDO

Um dos principais objetivos orientadores do investidor na decisão de aplicar recursos em uma atividade produtiva consiste geralmente no retorno que esta pode oferecer. A suposição básica é que o investimento escolhido gera retorno superior quando comparado às outras alternativas disponíveis.

Sendo assim, esta expectativa deve ser considerada na análise do resultado do negócio como forma de garantir ao investidor a satisfação de suas necessidades.

Toda decisão possui um custo e este pode ser mensurado pelo resultado que poderia ser gerado a partir da segunda melhor alternativa. A mensuração do custo de oportunidade do negócio e sua integração ao modelo de gestão de preços garante expectativas de resultados nas quais está sendo considerado o retorno mínimo que o investimento deve propiciar.

6.3.4 – CÁLCULO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DO MIX ATUAL E/OU PLANEJADO

Esta etapa corresponde à mensuração da margem de contribuição gerada pelo *mix*, considerando-se a atual política de preços da empresa. Pode-

se, também, projetar a margem de contribuição face às expectativas de alteração nos custos estruturais, nos custos variáveis e nas despesas variáveis de períodos subseqüentes.

A apuração desta margem é feita pela diferença entre a receita que seria obtida pela venda do *mix* de produtos e/ou serviços e os custos e despesas variáveis identificados aos produtos vendidos.

O cálculo da Margem de Contribuição do *mix* de produtos e/ou serviços atual e/ou planejado fornece ao gestor a informação de quanto de recursos a empresa tem à disposição ou quanto terá para operacionalizar suas atividades, considerando-se a Demanda para seu *mix* produtos e/ou serviços.

6.3.4.1 PROJEÇÕES DE PREÇOS BÁSICOS TENDO COMO REFERÊNCIA O MERCADO E A EXPECTATIVA DE PREÇOS DA EMPRESA

Após uma caracterização do mercado e identificação de metas globais de preços, o gestor deve definir e analisar a curva de demanda do mercado para os produtos da empresa.

Para empreendedores de MPME's, este estudo pode ser obtido por meio de pesquisas que instituições como o SEBRAE realizam. No caso de não existir estudo semelhante na região, a própria experiência e vivência no mercado podem dar ao empreendedor o suporte necessário para que ele mesmo faça a reflexão. A partir deste ponto, ele poderá fazer projeções de novo posicionamento da empresa com relação à participação na demanda do produto. Esta vivência e experiência correspondem ao que comumente é conhecido como "tino comercial".

O mercado é o regulador da oferta e demanda de produtos e/ou serviços, sendo que cada ambiente econômico possui uma quantidade de

vendedores e consumidores. A parcela de participação de cada empresa no total de produtos e/ou serviços demandados é função da conjugação de vários fatores, chamados de diferenciais. Dentre eles, pode-se citar: preço, localização, serviços adicionais etc.

A posição ocupada pelos ofertadores no total demandado e sua forma de interação com os demais agentes caracteriza o ambiente de mercado. Como mencionado, um mercado pode ser considerado como oligopólio, monopólio, concorrência monopolista etc. O gestor de preços deve conhecer a posição da empresa no mercado para que suas decisões sejam orientadas pelo mercado onde a empresa atua.

Portanto, nesta etapa do processo de decisão de preços de venda para uma empresa, o gestor de preços deve decidir, orientado pelo objetivo-preço, em qual ponto da curva sua empresa deve situar-se para, em função disto, identificar o faturamento considerando sua participação na demanda para o *mix* de produtos e/ou serviços ofertados.

A importância desta fase está na identificação do posicionamento da empresa face aos seus concorrentes e clientes, permitindo ao gestor uma reflexão acerca das possibilidades que a empresa possui no que diz respeito à conquista de novos clientes, manutenção ou redução da clientela.

Como produto final desta etapa, tem-se um estudo que deverá refletir a provável participação da empresa no mercado, considerando alternativas de redução ou acréscimos, em termos percentuais, nos preços dos produtos e/ou serviços ofertados. Essas informações devem estar sempre baseadas no *mix* de produtos e/ou serviços da empresa.

6.3.4.2 - IDENTIFICAÇÃO E PROJEÇÃO DOS CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS DOS PRODUTOS E/OU SERVIÇOS

Existem diversas abordagens para a apuração dos custos dos produtos, tendo sido desenvolvidos vários métodos de custeio, dentre eles: o custeio por absorção, o custeio pleno ou RKW (*Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit*), o custeio variável, o custeio ABC (*Activity Based Cost*) etc.

A adequada identificação dos custos dos produtos e/ou serviços ofertados corresponde ao passo inicial para a mensuração do resultado correto de uma empresa. No modelo ora proposto, o método utilizado para identificar custos aos produtos é o custeio variável. Com relação aos recursos variáveis Guerreiro *et al*¹⁵¹ enumeram algumas de suas características básicas dos mesmos, conforme exposto a seguir:

(...)são aqueles que estão perfeitamente correlacionados com a unidade do produto fabricado. Esses recursos possuem algumas características próprias, quais sejam: aumentam e diminuem em função do aumento ou diminuição do volume físico de produção/vendas do produto a que se relaciona. Os recursos variáveis podem ser objetivamente identificados com a unidade do produto. Esses recursos se expressam natural e automaticamente por meio de valores unitários. A ocorrência dessa natureza de recurso depende fundamentalmente de decisões atuais.

Neste passo acessório à quarta fase do modelo, deve-se identificar e/ou projetar todos os custos e despesas variáveis do produto, tendo como base o Modelo de Mensuração do Sistema de Gestão Econômica.

¹⁵¹ *op. cit*, p.35

Os itens identificados e mensurados nesta etapa representam os dados que o modelo de decisão de preços de venda proposto irá simular juntamente com as alternativas de preços para projeção de resultados esperados para a empresa.

6.3.5 - AVALIAÇÃO DA DIFERENÇA ENTRE A MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DO MIX ATUAL E/OU PROJETADO PARA A MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO ALVO

No modelo proposto, evidenciam-se dois conceitos básicos que são gerados a partir das entradas de dados: Margem de Contribuição Alvo e Margem de Contribuição do *mix* Atual e/ou projetado.

A Margem de contribuição Alvo reflete as informações referentes às expectativas que o empreendedor tem em relação ao seu investimento, com base em padrões reais de custo e de retorno. Por sua vez, a Margem de Contribuição do *mix* Atual e/ou projetado reflete informações referentes aos custos realmente incorridos e às vendas efetivamente realizadas pela empresa face a política de preços adotada.

A identificação e mensuração dos dados que geram os conceitos explicitados e a simulação no modelo têm como objetivo principal mensurar a Margem de Contribuição Alvo e a Margem de Contribuição Atual do *mix*, que representam efetivamente expectativas e realização para a empresa. Os itens que compõem a simulação podem ser listados conforme abaixo:

- a – os preços praticados atualmente, considerando a atual estrutura de gastos da empresa;

- b - os preços praticados atualmente considerando a projeção de gastos para o período seguinte e as metas estipuladas por ocasião do planejamento do período seguinte da empresa;
- c – as alternativas de preços, considerando a projeção dos gastos para períodos posteriores.

As informações referentes aos dois tipos de Margens de Contribuição permitem ao gestor conhecer o atual grau de alcance de metas e qual o impacto causado sobre estas pela estrutura de gastos projetada para períodos subseqüentes, considerando sua política de preços atual.

A diferença observada entre as Margens de Contribuição permite ao gestor avaliar o grau de alcance de metas. A partir daí, este pode decidir pela combinação de preços que, na simulação, gere para o *mix* uma margem de contribuição superior ou no mínimo igual à Margem Alvo, garantindo assim cumprimento das metas estabelecidas na segunda etapa do modelo.

Esta etapa culmina com a escolha da alternativa que irá promover a satisfação das metas globais da empresa e promoção do retorno esperado do investimento.

6.3.6- ADEQUAÇÃO DA ALTERNATIVA ESCOLHIDA ÀS CONDIÇÕES DE COMERCIALIZAÇÃO

Após a escolha da melhor alternativa, a empresa terá obtido os preços de venda à vista do produtos que conduzirão à satisfação de suas metas. Cabe, neste passo, a adequação do preço escolhido a outras condições de comercialização, como por exemplo: venda a prazo, em grandes lotes, com descontos especiais etc.

Ressalte-se que o preço em alternativas de comercialização que não correspondam ao preço à vista devem gerar a mesma margem de contribuição proporcionada por esta condição, sob pena de que as metas de lucratividade não sejam alcançadas pela empresa. Portanto, para qualquer outra condição de comercialização, deve-se adicionar à análise conceitos oriundos de cálculos financeiros, tais como: valor presente, valor futuro, tempo e taxa de juros.

6.4 . APLICAÇÃO DO MODELO DE DECISÃO DE PREÇOS DE VENDA A UM EXEMPLO HIPOTÉTICO

O funcionamento de cada etapa do modelo de decisão de preços de venda adaptado às Micro, Pequenas e Médias Empresas – MPME's será apresentado agora por meio de um exemplo hipotético, em que se pretende evidenciar cada uma das fases do processo de decisão de preços, culminando com a simulação e indicação da alternativa que proporciona o maior resultado econômico para a empresa.

A empresa XPTO produz 4 (quatro) produtos: A; B; C e D. A pessoa responsável pelo processo de decisão de preços deve definir os preços a serem praticados para o próximo período com base nas seguintes informações:

- a- Como meta global da empresa, o empreendedor deseja obter lucros que lhe proporcionem um retorno equivalente a \$ 7.500,00 (o que corresponde ao melhor retorno que o empreendedor teria se tivesse optado por outro investimento). Atualmente a meta de retorno é de \$5.000 (cinco mil unidades monetárias);

- b- A empresa definiu como objetivo-preço estar sempre praticando preços equivalentes aos de mercado e, se possível, menores que os da concorrente XYZ. Esta, por sinal, também vem mostrando uma postura de prática de preços equivalentes aos de vigência no mercado.
- c- As projeções de vendas, seguindo tendências de mercado (curva de demanda) e considerando o *mix* de produtos da empresa, foram definidas como segue:

Quadro n.º13: Informações de mercado para os produtos

PRODUTO	PREÇO DE MERCADO	DEMANDA	PARTICIPAÇÃO NA DEMANDA (%)
A	26.00	25.000	10
B	35.00	30.000	5
C	50.00	6.000	10
D	20.00	15.000	20

Os dados do Quadro n.º13 – informações de mercado para os produtos foram obtidos a partir de informações de mercado que o decisor de preços busca. Essas informações podem ser obtidas por meio de pesquisa de mercado, como também em órgãos que divulgam informações de setor ou até por meio da própria experiência no ramo de atividade que o próprio gestor tem.

- d – Os efeitos das alterações de preços do *mix* de produtos da empresa sobre a sua participação na Demanda de Mercado, baseados em

pesquisas realizadas por órgãos referentes ao setor onde a empresa atua, evidenciam o seguinte efeito:

Quadro n.º 14- Efeito das alterações dos preços na participação da demanda dos produtos

PRODUTOS aumento/diminuição de preços	EFEITOS (%)			
	A	B	C	D
+3%	8	4	9	19
+5%	8	4	8	17
+10%	5	2	6	15
-5%	12	8	13	30
-10%	20	10	18	25

Este corresponde a um estudo complexo para empresas que atuam em mercados altamente competitivos e de intensas relações negociais. Para estas empresas a obtenção destes dados deve ser realizada por meio de pesquisa de mercado, estudo das reações do consumidor e apoio em experiências de concorrentes.

Entretanto para MPME's, visto que o volume de transações e as relações com o mercado são mais simplificadas, se não houver disponibilidade destas informações, pode-se obtê-las por meio de reflexões acerca do ambiente, já que, conforme a pesquisa revelou, a maioria dos empreendedores destas empresas, de alguma forma, tem larga experiência no ramo de atividade que desenvolvem.

- e – As informações sobre os preços praticados atualmente, os custos variáveis por unidade, as despesas variáveis unitárias, a estrutura de gastos existente e a projeção dos gastos para os períodos em que os novos preços vão vigorar pode ser retratada na tabela seguinte.

Os dados de custo variável do produto e despesa variável são obtidos por meio da mensuração do custo do produto utilizando-se o método do custeio variável. Nesta fase, torna-se imprescindível a correta separação de custos e despesas e a classificação dos custos em fixos e variáveis.

Quadro n.º15 – Identificação de preço, custos variáveis e despesas variáveis por produto

Produto	Preço praticado (\$)	Custo Variável/u (\$)	Despesa Variável/u (\$)
A	26.00	18.00	1.25
B	35.00	29.00	1.75
C	50.00	43.00	2.50
D	20.00	14.00	1.00

Quadro n.º16 – Gastos estruturais atuais e previstos para a Empresa

ELEMENTO	Gastos Atuais (\$)	Gastos do Período Seguinte (\$)
Desp. Administrativas	10.000.00	11.500,00
Despesas Comerciais	12.000.00	12.500,00
Despesas Industriais	9.500.00	10.500,00
Desp. Financeiras	5.364.00	5.724,00

De posse dos dados acima, o decisor de preços deve proceder a introdução deles no modelo de decisão de preços. O primeiro passo é o *input* do modelo que deve ser feito conforme planilha n.º 01, o qual será seguido pelas simulações que o modelo fará em função das novas expectativas da empresa.

Planilha n.º 01 – Entrada de dados

SIMULAÇÃO NO MODELO DE GESTÃO DE PREÇOS

Produto	Preço / u	Cv/u	vol.vend/m	Desp.var/u	Receita Mensa	Desp.var/m	Cust.var/m
A	26,00	18,00	2.500	5%	65.000,00	3.250,00	45.000,00
B	35,00	29,00	1.500	5%	52.500,00	2.625,00	43.500,00
C	50,00	43,00	600	5%	30.000,00	1.500,00	25.800,00
D	20,00	14,00	3.000	5%	60.000,00	3.000,00	42.000,00
TOTAL					207.500,00	10.375,00	156.300,00

Custos e despesas fixas estruturais mensais

	ATUAL	PROXIMO
Administrativas	10.000,00	11.500,00
Industriais	12.000,00	12.500,00
Comerciais	9.500,00	10.500,00
Financeiras	5.634,00	5.724,00
Retorno	5.000,00	7.500,00
TOTAL	42.134,00	47.724,00

Análise da Demanda para os produtos

Produto	Pr. Mercado	Demanda	% Demanda
A	26,00	25.000	10%
B	35,00	30.000	5%
C	50,00	6.000	10%
D	20,00	15.000	20%

Efeito da alteração de preços na participação da Demanda do Mercado

Var. Preço	A	B	C	D
3%	8%	4%	9%	19%
5%	8%	4%	8%	17%
10%	5%	2%	6%	15%
-5%	12%	8%	13%	30%
-10%	20%	10%	18%	25%

O passo seguinte consiste na simulação dos resultados atuais e dos resultados projetados, considerando a nova estrutura de gastos da empresa, face os preços praticados atualmente. Nesta simulação, o modelo irá fornecer ao gestor os resultados esperados e os resultados que seriam alcançados caso os preços praticados não sofram qualquer tipo de alteração face às novas necessidades de recursos e o novo retorno fixado pela empresa.

Planilha nº 02 – Situação atual

Planilha evidenciando atual situação da empresa face aos preços praticados						
Produtos	Qtde	Pvu	Dvu	Cvu	Mcu	MCT
A	2.500	26,00	1,30	18,00	6,70	16.750,00
B	1.500	35,00	1,75	29,00	4,25	6.375,00
C	600	50,00	2,50	43,00	4,50	2.700,00
D	3.000	20,00	1,00	14,00	5,00	15.000,00
Margem de Contribuição - projetada						40.825,00
Ajuste						(1.309,00)
Margem de Contribuição - Alvo						42.134,00
Despesas Administrativas						10.000,00
Despesas Comerciais						12.000,00
Despesas Industriais						9.500,00
Despesas Financeiras						5.634,00
Retorno Esperado						5.000,00

A partir dos dados fornecidos pelo modelo de simulação, é possível fazer-se algumas análises.

Observa-se que, na primeira simulação, Planilha n.º 02 - Situação atual, o modelo evidencia que o empreendedor, tendo planejado para o período um retorno de \$ 5.000,00 (cinco mil unidades monetárias), não consegue este retorno. Faltam-lhe \$ 1.309,00 (um mil trezentos e nove unidades monetárias).

Na projeção para o período seguinte, face aos acréscimos nas projeções para os custos fixos estruturais, a simulação evidencia que a tendência será de que a empresa não atinja a meta planejada de \$ 7.500,00 (sete mil e quinhentas unidades monetárias) de retorno, pois irão faltar \$ 6.899 (seis mil,

oitocentos e noventa e nove unidade monetárias). Esta situação é observada considerando a manutenção da atual política de preços da empresa.

Este pode ser um indicador da necessidade de que sejam revistos os preços praticados atualmente.

A seguir, são feitas simulações das margens de contribuição por produto, considerando as alternativas de aumentos ou reduções nos preços com as respectivas respostas do mercado quanto ao percentual de participação da empresa na demanda.

A simulação feita no modelo evidencia as seguintes Margens de Contribuição por produto:

Planilha n.º 03 – Simulação das alterações no preço de venda

Planilha de simulação das alterações no preço de venda						
A	Qtde	Pvu	Dvu	Cvu	Mcu	MCT
3%	2.000	26,78	1,34	18,00	7,44	14.882,00
5%	2.000	27,30	1,37	18,00	7,94	15.870,00
10%	1.250	28,60	1,43	18,00	9,17	11.462,50
-5%	3.000	24,70	1,24	18,00	5,47	16.395,00
-10%	5.000,00	23,40	1,17	18,00	4,23	21.150,00
B	Qtde	Pvu	Dvu	Cvu	Mcu	MCT
3%	1.200	36,05	1,80	29,00	5,25	6.297,00
5%	1.050	36,75	1,84	29,00	5,91	6.208,13
10%	600	38,50	1,93	29,00	7,58	4.545,00
-5%	2.400	33,25	1,66	29,00	2,59	6.210,00
-10%	3.000	31,50	1,58	29,00	0,93	2.775,00
C	Qtde	Pvu	Dvu	Cvu	Mcu	MCT
3%	540	51,50	2,58	43,00	5,93	3.199,50
5%	480	52,50	2,63	43,00	6,88	3.300,00
10%	360	55,00	2,75	43,00	9,25	3.330,00
-5%	780	47,50	2,38	43,00	2,13	1.657,50
-10%	1.080	45,00	2,25	43,00	(0,25)	(270,00)
D	Qtde	Pvu	Dvu	Cvu	Mcu	MCT
3%	2.850	20,60	1,03	14,00	5,57	15.874,50
5%	2.550	21,00	1,05	14,00	5,95	15.172,50
10%	2.250	22,00	1,10	14,00	6,90	15.525,00
-5%	4.500	19,00	0,95	14,00	4,05	18.225,00
-10%	3.750	18,00	0,90	14,00	3,10	11.625,00

A partir dessas simulações, o gestor pode analisar os impactos que as alterações de preços para cada um de seus produtos têm sobre a margem de contribuição gerada. Essas simulações permitem ao gestor verificar, face as restrições da empresa (no que diz respeito a recursos ou capacidade de produção) quais as alternativas de preços que lhe proporcionariam maior retorno e o conduziram a alcançar seu objetivo-preço, atendendo as metas globais da empresa.

Considerando as alternativas mais rentáveis para a empresa, tem-se a seguinte situação:

a – Para o Produto “A”:

Uma redução de 10% em seu preço de venda aumentaria a participação da empresa no mercado para 5.000 unidades/mês e proporcionaria uma Margem de Contribuição de \$21.150,00 (vinte e um mil, cento e cinquenta unidades monetárias).

b – Para o Produto “B”:

Um acréscimo de 3% no preço reduziria a participação da empresa no mercado para 1.200 (uma mil e duzentas) unidades, o que lhe proporcionaria uma Margem de contribuição de \$ 6.297 (seis mil, duzentos e noventa e sete unidades monetárias).

c - Para o Produto “C”:

Já o produto “C” apresenta como melhor alternativa um aumento de 10% no preço de venda, pois, apesar de sua participação no mercado ser reduzida para 360 (trezentos e sessenta) unidades por mês, a Margem de Contribuição gerada é de \$ 3.330,00 (três mil, trezentos e trinta unidades monetárias).

d – Para o Produto “D”.

O modelo evidenciou como melhor alternativa uma redução de 5% nos preços de venda, proporcionando uma venda, no período, de 4.500 unidades do produto, com geração de \$ 18.225,00 (dezoito mil, duzentos e vinte e cinco unidades monetárias) de margem de contribuição.

O passo seguinte da simulação corresponde à reunião das melhores alternativas (as que geraram maior margem de contribuição considerando as restrições e objetivos da empresa), a fim de que o gestor tenha condição de observar, com razoável grau de certeza, o impacto da adoção desse novo *mix* de produtos sobre o resultado da empresa. Dessa maneira, o Modelo apresenta a seguinte simulação como sendo o melhor Resultado possível para a decisão de preços na empresa:

Planilha n.º 04 –Resultado com a melhor alternativa

Resultado com a Melhor Alternativa						
Produtos	Qtde	Pvu	Dvu	Cvu	Mcu	MCT
A	5.000	23,40	1,17	18,00	4,23	21.150,00
B	1.200	36,05	1,80	29,00	5,25	6.297,00
C	360	55,00	2,75	43,00	9,25	3.330,00
D	4.500	19,00	0,95	14,00	4,05	18.225,00
Margem de Contribuição - projetada						49.002,00
Ajuste						1.278,00
Margem de Contribuição - Alvo						47.724,00
Despesas Administrativas						11.500,00
Despesas Comerciais						12.500,00
Despesas Industriais						10.500,00
Despesas Financeiras						5.724,00
Retorno Esperado						7.500,00

Estes preços praticados para o Mix de produtos da empresa geram, em termos de resultados, um *plus* de \$1.278,00 (um mil, duzentos e setenta e oito unidades monetárias). Isto significa que, além do retorno esperado, a simulação aponta para um resultado superior ao retorno referente a este *plus*.

CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES

As Micro, Pequenas e Médias Empresas desempenham importante papel no cenário atual. Elas representam as organizações que, no processo de interação dos diversos agentes que formam a sociedade, têm por missão satisfazer as demandas por meio do consumo de recursos e oferta de bens e/ou serviços.

Por outro lado, este processo só é possível se estas organizações preservarem sua continuidade. A sobrevivência das empresas é fator crucial nesta cadeia de relações. O ambiente globalizado provocou mudanças profundas nas interações das empresas com o ambiente externo, onde pode-se observar:

- Clientes mais exigentes;
- Acirrada competitividade;
- Avanço tecnológico crescente, dentre outros.

Uma das poucas fontes de recursos de que dispõe o empreendedor, além de seu próprio capital, são os recursos advindos da comercialização de seus produtos, tendo no preço o fator determinante da quantidade de recursos de que irá dispor para cumprir sua missão. Daí, a importância desta variável no sucesso das empresas.

Não basta ter às mãos os insumos, torna-se imprescindível o gerenciamento eficaz dos recursos. A profissionalização das gerências tem se mostrado como um dos mais importantes requisitos ao sucesso dos empreendimentos, pois decisões tomadas racionalmente, com base em análises acuradas da situação problema enfrentada pelos gestores, reduzem as incertezas que rodeiam todo o espectro decisório.

As Micro, Pequenas e Médias Empresas têm características peculiares e, portanto, devem ser estudadas com a observância destas qualidades que lhes são inerentes sob pena de não se chegar a análises que realmente reflitam as verdadeiras nuances que envolvem estas organizações.

Dentre as características mais acentuadas nessas organizações, destaca-se a personalidade do empreendedor, ou seja, de seu mentor. Na realidade, essas organizações nascem e crescem alimentadas pelas esperanças e ambições dessas pessoas que um dia resolveram empregar seu dinheiro e ideais num empreendimento.

Por ser figura centralizadora e presente em toda a empresa, um dos mais difíceis passos à manutenção da continuidade corresponde à profissionalização, pois se exige uma postura racional e técnica. Este corresponde ao grande fosso que separa os empreendimentos de sucesso

daqueles que, segundo estatísticas, sucumbem antes dos cinco anos de existência.

Entender a postura do empreendedor e, ademais, do empreendedor piauiense, como foi o enfoque deste estudo, inserindo sua influência em um modelo racional de decisão de preços, correspondeu a uma tarefa desafiadora, mas ao mesmo tempo intrigante.

Desafiadora e intrigante porque se percebe a cada passo a presença marcante desse homem empreendedor, cabendo ao pesquisador a tarefa de não esquecer que nenhum modelo para estas organizações será possível, na prática, se este fator não for considerado, mas na dosagem certa, para que a empresa possa trilhar seu caminho de sucesso face às adversidades do ambiente.

Este trabalho buscou, por meio de uma pesquisa empírica realizada em 4 (quatro) cidades do Estado do Piauí, delinear a postura do empreendedor local, o ambiente no qual suas empresas se desenvolvem como também as relações desenvolvidas dentro das mesmas. A análise dos resultados, auxiliou no desenvolvimento de um mecanismo de apoio à gestão de preços adequado a estas empresas, traduzindo-se em um modelo de fácil e rápido entendimento.

Este estudo não pretendeu responder a todas as questões que envolvem as influências da personalidade do empreendedor ou da cultura que se forma em organizações de micro, pequeno e médio porte, na gestão dos preços destas empresas. Entretanto, espera-se que um passo tenha sido dado nesta direção, cabendo a outros pesquisadores enriquecer e promover contribuições significantes a este aspecto da decisão de preços.

BIBLIOGRAFIA

- ANDRADE, Maria Margarida de. *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- BACKER, Morton, JACOBSEN, Lyle E. *Contabilidade de Custos: uma abordagem gerencial*; tradução e adaptação José Carlos Marion, Mussolini Orru. São Paulo: Mac Graw Hill do Brasil, 1984.
- BARBOSA, Manuel. *Introdução à pesquisa- métodos e técnicas*. Rio de Janeiro Ed. Científica, 1980.
- BARKER, Morton. JACOBSEN, Willian. *Contabilidade de custos: um enfoque gerencial*. Mac Graw Hill.
- BATY, Gordan. *Pequenas e médias empresas dos anos 90: guia do consultor e do empreendedor*. Makron Books. São Paulo, 1994.
- BILAS, Richard A. *Teoria econômica*. 8ª. ed. Forense - Universitária, Rio de Janeiro, 1980.

- BOGNAR, Sônia Maria. *Contribuição ao processo de determinação de preços sob os aspectos de gestão econômica*. Dissertação de Mestrado. FEA - USP.1991.
- BORTOLI NETO, Adelino de. *Principais problemas das micro e pequenas empresas*, ADGE, 10.3.1, p.9.
- _____. *O processo de criação de empresas industriais de informática: um estudo do perfil do empreendedor e das facilidades e dificuldades relativas ao processo*. Tese de doutorado. 1986. FIA/USP.
- BRIMSON, James A. *Contabilidade por atividades: uma abordagem de custeio baseado em atividades*; tradução Antônio T. G. Carneiro. São Paulo: Atlas, 1996.
- BULGACOV, Sérgio. *Manual de gestão empresarial*. São Paulo. Atlas, 1999.
- BURSTINER, Irving. *The small business handbook: a comprehensive guide to starting and running your own business*. New York. Simon & Schuster, 1992.
- CARVALHO, Luiz C. P. *Teoria da firma: a produção e a firma*. in PEREIRA, Wladimir (coord). *Manual de introdução à economia*. São Paulo, Saraiva,1982.
- CARVALHO, Luiz Nelson Guedes de. *Uma contribuição à auditoria do risco de derivativos*. Tese de Doutorado. FEA/USP, 1996.
- CASTRO, Cláudio de Moura. *A prática da pesquisa*. São Paulo: Mac Graw Hill,1978, p.55.
- CATTELI, Armando. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. Atlas, 1999.

CHAMBERS, R. J. *Mensurement and objectivity in accounting*. The Accounting Review, abril. 1964.

CRUZ, Rozani Ipavez. *Uma contribuição à definição de um modelo conceitual para a gestão econômica*. Dissertação de Mestrado- FEA-USP.1991.

FIEPI- Federação das Indústrias do Estado do Piauí. *Guia das indústrias*. Gráfica do Povo. Teresina. 2000.

FLEURY, Carlos Afonso. *Qualidade e competitividade: abordagem comparativa em França e Brasil*. Rev. de Adm. de Empresas, IA/USP, v 29, nº. 2, p.20-31. abr/jun 1994.

FREITAS, Henrique, LESCA, Humbert. *Competitividade empresarial na era da informação*. Rev. de Administração. IA/USP, v27, n.º3. p. 92-102.

GERBER, Michael E. *O mito do empreendedor*. 2ª ed. Ed. Saraiva. São Paulo, 1990.

GLAUTIER, M. W. E., UNDERDOWN, B. *Accounting theory and practice*. 3ª ed. London: Pitmon Publishing Limited, 1986.

GONÇALVES, Antônio, KOPROWSHIT, Sido Otto. *Pequena empresa no Brasil*. Ed. Edusp. São Paulo, 1995.

GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. Tese de Doutorado, FEA-USP, São Paulo,1989.

DE ANGELO, Cláudio Felisone. *Modelo de gestão de preços e rentabilidade sob a base conceitual da Gestão Econômica (GECON)*. Revista de Contabilidade do CRC-SP. Ano 3 nr. 8. jun/1999, p.32-42.

- HENDRIKSEN, Eldon S. BREDÁ, Michael F. Van. *Teoria da contabilidade*. 1ª.ed. São Paulo, Atlas, 1999.
- HORNGREN, Charles T. *Contabilidade de Custos: um enfoque para a administração*. São Paulo. Atlas, 1978.
- IBGE. *Estatísticas*. Disponível em WWW através de <http://ibge.gov.br/ibge/estatistica/populacao/censohistorico/default.shtm>. 2000. (20.01/2001)
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da contabilidade*, 5ª. ed. São Paulo Atlas, 1997.
- KAPLAN, Robert, THOMAS, Johnson E. *Relevance Lost - the rise and fall of management accounting*. Cambridge, M.A.: Harvard Business School Press. 1987.
- KANITZ, Stephen Charles. *O Brasil que dá certo: o novo ciclo de crescimento. 1995-2005*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- KASSAI, Silvia. *A empresa de pequeno porte e a contabilidade*. Dissertação Mestrado FEA -USP. São Paulo,1996.
- LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade Marconi. *Metodologia do trabalho científico*.4ª ed. São Paulo, Atlas.1996.
- LARSON, Kernit D. *Implications of measurement theory on accounting concept formulation*. The accounting Review, abril 1964.
- LEFTWICH, Richard H. *O sistema de preços e a alocação de recursos*. Pioneira, São Paulo, 1971.
- LEME, Ruy Aguiar da Silva. *Administração de preços*. Fundação Carlos Alberto Vanzolini, 1979. São Paulo.
- MARTING, Elizabeth. Ed. Creative Pricing- Morton Backer in *"The importance of pricing decisions"*. American Management Associations, 1968

- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 5ª ed. Ver. São Paulo, Atlas, 1996.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. Ed. Atlas, 1994.
- MATTAR, Fauze Nagib. *Pesquisa de marketing*. São Paulo, Atlas, 1994, vol. 1.
- MILL, Jonh Stuart. *Princípios de Economia Política*. Mexico, Fondo de Cultura Econômica, 1943, p.448
- NAKAGAWA, Massayuki. *ABC: custeio baseado em atividades*. São Paulo: Atlas, 1994.
- NASCIMENTO, Diogo Toledo do. *Bases para a eficácia de sistema de custeio para gestão de preços*. Tese de doutorado. FEA/USP. 1989.
- NOGUEIRA, Clayton C. *Contribuição ao estudo da decisão de preços do ponto de vista do resultado econômico*. Dissertação de Mestrado. FEA/USP, 1993.
- PINDYCK, S Robert. RUBINFELD, Daniel I. *Microeconomia*. ed. Makron Books, 1994.
- PINHEIRO, Maurício. *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica*. Tese de doutorado. Departamento de Administração da FEA/USP, 1996.
- PORTER, Michel. *Estratégia competitiva- técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Ed. Campus Ltda. Rio de Janeiro, 1991
- RATTNER, Henrique. *Algumas hipóteses sobre as perspectivas de sobrevivência das pequenas e médias empresas*. Revistas de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v-22, n.º 4, out/dez/1982.
- ROSSETTI, José P. *Introdução à economia*. 16ª ed. São Paulo, Atlas, 1994.

- SANTOS, Roberto Vatan dos. *Modelo de decisão para gestão de preços de venda*. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, 1995.
- SALVADOR, Ângelo Domingos. *Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica*. 6ª. ed. ver. e aum., Porto Alegre: Sulina, 1997.
- SCHRADER, Achim. *Introdução à pesquisa social e empírica: um guia para o planejamento, a execução e a avaliação de projetos de pesquisa não experimentais*. Porto Alegre, Globo, 1971.
- SEBRAE. *Estatísticas*. Disponível por WWW através de [http:// www.sebraesp.com.br/succed/quis.html](http://www.sebraesp.com.br/succed/quis.html). 1999. (23.06.1999)
- SEBRAE. *Estatísticas*. Disponível por WWW através de [http:// 200.252.248/site/na/conmpe/nsf?OpenDatabase](http://200.252.248/site/na/conmpe/nsf?OpenDatabase). 2001. (10.02.2001)
- SEBRAE. *Estatísticas*. Disponível por WWW através de [http:// 200.248.100/site/na/conmpe/nsf](http://200.248.100/site/na/conmpe/nsf). 2001. (28.02.2001)
- SILVA, Paulo Roberto da. *Uma contribuição à contabilidade de custos na formação de preços de venda na indústria de bens de consumo*. FEA-USP. 1980. São Paulo - SP.
- SOLOMON, Steven. *A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos da América, no Brasil e no mundo*. Rio de Janeiro, Nórdica, 1986.
- STEINDL, Josef. *Pequeno e grande capital: problemas econômicos do tamanho das empresas*. São Paulo , Hucitec/UNICAMP, 1990.
- SUDENE, *Estatísticas*. Disponível por WWW através de [http:// sudene.gov.br](http://sudene.gov.br). 2001. (31.01.2001)

- TATE, Jr. Curtis. E et elli. *Successfull small business management*. Plano Texas Business Publications Inc. 1985 4th ed.
- TATTNER, Henrique. *Algumas hipóteses sobre as perspectivas de sobrevivência das pequenas e médias empresas*. Rev. de Adm. de Empresas. Rio de Janeiro, v-22, n.º 4, out./dez. 1992.
- TEIXEIRA, Cornélio Zampler. *Política de fortalecimento das micro, pequenas e médias empresas brasileiras; uma visão do empresariado*. Prêmio CEBRAE de monografias, Brasília, 1989.
- TEIXEIRA, Hélio Janny. *Estudo comparativo do trabalho e de dirigentes de pequenas e médias empresas e de grandes empresas*. Tese de Doutorado. São Paulo.FEA-USP.1985.
- THOM, Norbert. *Innovation management in small and medium sized firms*. Management International Review. V-30 , n.º 2, 1990.
- VARGAS, Gerard. *Las crisis de crecimiento de la pequeña y mediana empresa*. Administracion de empresas. Buenos Aires, año XVI, n.º 1984. Jul/1985.
- VARIAN, Hal R. *Microeconomia: princípios básicos*. Campus Rio de Janeiro, 1994.
- VARTANIAN, Grigor Haig. *O método de custeio pleno: uma análise conceitual e empírica*. Dissertação de Mestrado. FEA/USP. 2000.
- VASSAL, Jean. *Estratégia para la mediana y pequeña empresa (MPI)*. Madrid Guadiana, 1972.
- WHITE, Lawrency. *The determinants of the relative importance of small business*. The Review of Economics and Statistis. V-64, Fev/1992.

WILSON, Peter and GORB, Peter. *How large and small firms can grow together*. Long Range Planning. V-16, n.º 2. 1983.

ENDEREÇOS DA INTERNET PESQUISADOS

<http://200.252.248/site/na/commpe.nsf?OpenDatabase>

<http://200.252.248.100/site/commpe/nsf>

<http://sebraesp.com.br/succed/quis.html>

<http://www.sudene.gov.br>

<http://www1.ibge.gov.br/ibge/estatistica/populacao/censohistorico/default.shtm>

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

DO EMPREENDEDOR

1 – Qual a sua função na empresa?

☐	Proprietário
☐	Responsável pela gerência

2 – Qual sua escolaridade?

☐	ensino fundamental I - incompleto
☐	ensino fundamental I completo a ensino fundamental II incompleto
☐	ensino fundamental II completo a ensino médio incompleto
☐	ensino médio completo a superior incompleto
☐	superior completo

3 – Que atividade exercia antes de ter esta empresa?

☐	não trabalhava
☐	vivia de renda
☐	Estudante
☐	Aposentado
☐	dona de casa
☐	Trabalhava
☐	funcionário público
☐	funcionário de empresa privada
☐	possuía outro tipo de empresa
☐	Autônomo
☐	era auxiliar do pai ou outro familiar nesta empresa

4 – Que motivo o levou a ser empregador?

☐	continuidade dos negócios da família
☐	aproveitar a oportunidade de negócio
☐	cansou de ser empregado

5– Que conhecimento o Sr(a) julga ser importante no desempenho de sua atividade

☐	do negócio
☐	de organização empresarial
☐	do processo decisório
☐	de técnicas de vendas
☐	de planejamento empresarial

DA EMPRESA E DE CUSTOS

6- Há quanto tempo está no mercado?

☐	de 1 a 3 anos
☐	de 3 a 5 anos
☐	de 5 a 10 anos
☐	mais de 10 anos

7 - Como o Sr(a). acha que deve ser a avaliação de seus estoques?

☐	custo de aquisição
☐	valor que o mercado atribui a eles (valor de venda)

8 - O Sr(a). incluiria na avaliação de seu estoque gastos como: aluguel, sua remuneração, folha de pagamento.

☐	Sim
☐	Não

9 - O Sr(a). já ouviu falar em formas de cálculo do custo de produtos utilizadas pela contabilidade?

☐	Sim
☐	Não

O MODELO DE GESTÃO

10- Quando alguma decisão precisa ser tomada, o Sr(a).

☐	decide, por experiência obtida na empresa
☐	pede opinião de profissional qualificado(consultores, contadores
☐	analisa relatórios ou documentos da contabilidade

11 - Como o Sr(a). contrata seus funcionários?

☐	pessoas da família e parentes
☐	pessoas da família, parentes e indicações de amigos
☐	escolha técnica(contrata empresa ou analisa pessoalmente

DECISÃO DE PREÇOS

12 – Qual o critério principal que o Sr(a) utiliza no momento de decidir sobre o preço de seus produtos?

☐	custo de aquisição ou produção
☐	preço do principal concorrente
☐	preço de mercado
☐	faz pesquisa de mercado para conhecer a demanda e poder aquisitivo dos clientes potenciais

13 – Sua empresa possui:

☐	Computador
☐	Computador com sistema de controle de estoque
☐	Computador com sistema de controle de estoque integrado à contabilidade
☐	Não possui computador

14 – Existe(m) responsável(is) pela decisão de preços na sua empresa?

☐	Sim. O proprietário
☐	Sim. O gerente
☐	Sim. Outra pessoa
☐	Não

15 – A sua Empresa faz Planejamento.

☐	Até 1 mês
☐	De 1 a 6 meses
☐	De 6 meses a 1 ano
☐	Mais de 1 ano
☐	Não faz planejamento

Questão 1 - Quem respondeu?

	%	Qtde
Proprietário	100%	92
Gerente	0%	0
total	100%	92

Quem respondeu ao questionário

Questão 2 - Escolaridade

	%	Qtde
Ens. Fund. I - incompleto	14%	13
Ens. Fund II - incompleto	22%	20
Ens. Médio - incompleto	25%	23
Ens. Superior - incompleto	29%	27
Ens. Superior - completo	10%	9
total	100%	92

Escolaridade

- Ens. Fund. I - incompleto
- Ens. Fund II - incompleto
- Ens. Médio - incompleto
- Ens. Superior - incompleto
- Ens. Superior - completo

Questão 3 - Atividade anterior

	%	Qtde
sim	88%	81
não	12%	11
total	100%	92

Exercia atividade anterior

Resultado da Pesquisa em Teresina

5

a- não trabalhava	%	Qtde
vivia de renda	0%	0
estudante	27%	3
aposentado	0%	0
dona de casa	73%	8
sub-total	100%	11

Não trabalhava

b- trabalhava	%	Qtde
func. Pública	9%	7
func. Empresa privada	28%	23
empresário	23%	19
autônomo	25%	20
auxiliava a família	15%	12
sub-total	100%	81
total geral		92

Trabalhava

Questão 4 - Por que tomei-me empregador?

	%	Qtd
continuidade dos negócios	28%	26
oportunidade de negócio	60%	55
cansou de ser empregado	12%	11
total	100%	92

Porque abriu a empresa

- ☒ continuidade dos negócios
- ☒ oportunidade de negócio
- ☐ cansou de ser empregado

Questão 5 - Conhecimento importante para o sucesso?

	%	Qtd
negócio	64%	59
organização empresarial	14%	13
processo decisório	3%	3
técnicas de vendas	8%	7
planejamento empresarial	11%	10
total	100%	92

Conhecimentos importantes

- ☒ negócio
- ☐ organização empresarial
- ☐ processo decisório
- ☐ técnicas de vendas
- ☐ planejamento empresarial

Questão 6 - Tempo de funcionamento

	%	Qtd
1 a 3	18%	17
3 a 5	16%	15
5 a 10	47%	43
> 10	18%	17
total	100%	92

Questão 7 - Avaliação de estoques

	%	Qtd
custo	58%	53
valor de mercado	42%	39
total	100%	92

Questão 8 - Incluem Custos e Despesas Fixas nos estoques

	%	Qtd
sim	32%	29
não	68%	63
total	100%	92

Questão 9 - Sabe como a contabilidade calcula custos

	%	Qtd
sim	53%	49
não	47%	43
total	100%	92

Questão 10 - Como decide

	%	Qtd
por experiência	49%	45
pede opinião	41%	38
analisa relatórios	10%	9
total	100%	92

Questão 11 - Quem contrata

	%	Qtd
Familiares	27%	25
Familiares e indicações	32%	29
Escolha Técnica	41%	38
total	100%	92

Questão 12 - Critério para decidir preço

	%	Qtde
custo aquisição/produção	48%	44
preço do concorrente	18%	17
preço de mercado	22%	20
faz pesquisa de mercado	12%	11
total	100%	92

Questão 13 - 2.ª empresa possui

	%	Qtde
Computador	18%	17
Com sist. de estoque	24%	22
Integrado à Contabilidade	10%	9
Não possui Computador	48%	44
total	100%	92

Questão 14 - Quem decide preços

	%	Qtde
Proprietário	92%	85
Gerente	8%	7
Outra Pessoa	0%	0
Não existe responsável	0%	0
total	1	92

Questão 15 - A empresa faz Planejamento

	%	Qtde
Até 1 mês	42%	39
De 1 a 6 meses	10%	9
De 6 meses a 1 ano	2%	2
Mais de 1 ano	0%	0
Não faz	46%	42
total	100%	92

PARNAÍBA

Questão 1 - Quem respondeu?

	%	Qtde
Proprietário	100%	17
Gerente	0%	0
total	100%	17

Quem respondeu ao questionário

Questão 2 - Escolaridade

	%	Qtde
Ens. Fund. I - incompleto	18%	3
Ens. Fund II - incompleto	18%	3
Ens. Médio - incompleto	35%	6
Ens. Superior - incompleto	12%	2
Ens. Superior - completo	18%	3
total	100%	17

Escolaridade

- ☒ Ens. Fund. I - incompleto
- ☒ Ens. Fund II - incompleto
- ☐ Ens. Médio - incompleto
- ☐ Ens. Superior - incompleto
- ☒ Ens. Superior - completo

Questão 3 - Atividade anterior

	%	Qtde
sim	82%	14
não	18%	3
total	100%	17

Exercia atividade anterior

a- não trabalhava	%	Qtde
vivia de renda	0%	0
estudante	33%	1
aposentado	0%	0
dona de casa	67%	2
sub-total	100%	3

b- trabalhava	%	Qtde
func. Público	14%	2
func. Empresa privada	21%	3
empresário	14%	2
autônomo	50%	7
auxiliava a família	0%	0
sub-total	100%	14
total geral		17

Questão 4 - Porque tornei-me empregador?

	%	Qtde
continuidade dos negócios	6%	1
oportunidade de negócio	71%	12
cansou de ser empregado	24%	4
total	100%	17

Questão 5 - Conhecimento importante para o sucesso?

	%	Qtde
negócio	59%	10
organização empresarial	12%	2
processo decisório	6%	1
técnicas de vendas	0%	0
planejamento empresarial	24%	4
total	100%	17

Questão 6 - Tempo de funcionamento

	%	Qtde
1 a 3	12%	2
3 a 5	8%	1
5 a 10	53%	9
> 10	29%	5
total	100%	17

Questão 7 - Avaliação de estoques

	%	Qtde
custo	47%	8
valor de mercado	53%	9
total	100%	17

Questão 8 - Incluem custos e Despesas fixas na Avaliação de Estoques

	%	Qtde
sim	35%	6
não	65%	11
total	100%	17

Questão 9 - Sabe como a contabilidade calcula custos

	%	Qtde
sim	29%	5
não	71%	12
total	100%	17

Conhece Métodos Contábeis de Apuração de Custos

Questão 10 - Como decido

	%	Qtde
por experiência	41%	7
pede opinião	59%	10
analisa relatórios	0%	0
total	100%	17

Como Decido

Questão 11 - Quem contrato

	%	Qtde
Familiares	0,24	4
Familiares e indicações	0,18	3
Escolha Técnica	0,59	10
total	1	17

Quem contrato

Questão 12 - Critério para decidir preço

	%	Qtde
custo aquisição/produção	59%	10
preço do concorrente	12%	2
preço de mercado	18%	3
faz pesquisa de mercado	12%	2
total	100%	17

Principal critério para decidir preço

- ☒ custo aquisição/produção
- ☐ preço do concorrente
- ☐ preço de mercado
- ☐ faz pesquisa de mercado

Questão 13 - Sua empresa possui

	%	Qtde
Computador	16%	3
Com sist. de estoque	12%	2
Integrado à Contabilidade	18%	3
Não possui Computador	53%	9
total	100%	17

Tecnologia computacional

- ☐ Não possui Computador
- ☐ Integrado à Contabilidade
- ☐ Com sist. de estoque
- ☐ Computador

Questão 14 - Quem decide preços

	%	Qtd
Proprietário	94%	16
Gerente	6%	1
Outra Pessoa	0%	0
Não existe responsável	0%	0
total	100%	17

Questão 15 - A empresa faz Planejamento

	%	Qtd
Até 1 mês	18%	3
De 1 a 6 meses	29%	5
De 6 meses a 1 ano	0%	0
Mais de 1 ano	0%	0
Não faz	53%	9
total	100%	17

FLORIANO

Questão 1 - Quem respondeu?

	%	Qtde
Proprietário	100%	8
Gerente	0%	0
total	100%	8

Quem respondeu ao questionário

Questão 2 - Escolaridade

	%	Qtde
Ens. Fund. I - incompleto	37,5%	3
Ens. Fund II -incompleto	25,0%	2
Ens. Médio - incompleto	25,0%	2
Ens. Superior - incompleto	0,0%	0
Ens. Superior - completo	12,5%	1
total	100,0%	8

Escolaridade

- Ens. Fund. I - incompleto
- Ens. Fund II -incompleto
- Ens. Médio - incompleto
- Ens. Superior - incompleto
- Ens. Superior - completo

Questão 3 - Atividade anterior

	%	Qtde
sim	88%	7
não	13%	1
total	100%	8

Exercia atividade anterior

- sim
- não

a- não trabalhava	%	Qtd
vivia de renda	0%	0
estudante	0%	0
aposentado	0%	0
dona de casa	100%	1
sub-total	100%	1

b- trabalhava	%	Qtd
func. Público	14,3%	1
func. Empresa privada	0,0%	0
empresário	0,0%	0
autônomo	28,6%	2
auxiliava a família	57,1%	4
sub-total	100,0%	7
total geral		8

Questão 4 - Porque tomei-me empregador?

	%	Qtde
continuidade dos negócios	37,5%	3
oportunidade de negócio	62,5%	5
cansou de ser empregado	0,0%	0
total	100%	8

Porque abriu a empresa

- ☒ continuidade dos negócios
- ☒ oportunidade de negócio
- ☐ cansou de ser empregado

Questão 5 - Conhecimento importante para o sucesso

	%	Qtde
negócio	75,0%	6
organização empresarial	0,0%	0
processo decisório	12,5%	1
técnicas de vendas	0,0%	0
planejamento empresarial	12,5%	1
total	100%	8

Conhecimentos importantes

- ☒ negócio
- ☐ organização empresarial
- ☐ processo decisório
- ☐ técnicas de vendas
- ☐ planejamento empresarial

Questão 6 - Tempo de funcionamento

	%	Qtde
1 a 3	12,5%	1
3 a 5	50,0%	4
5 a 10	12,5%	1
> 10	25,0%	2
total	100,0%	8

Tempo de Funcionamento

Questão 7 - Deve ser a avaliação de estoques

	%	Qtde
custo	37,5%	3
valor de mercado	62,5%	5
total	100,0%	8

Questão 8 - Incluem custos e despesas fixas na avaliação de estoques

	%	Qtde
sim	75%	6
não	25%	2
total	100%	8

Incluem custos e despesas fixas na avaliação de estoques

Questão 9 - Sabe como a contabilidade calcula custos

	%	Qtde
sim	12,5%	1
não	87,5%	7
total	100,0%	8

Questão 10 - Como decido

	%	Qtde
por experiência	62,5%	5
pede opinião	25,0%	2
analisa relatórios	12,5%	1
total	100,0%	8

Questão 11 - Quem contrata

	%	Qtde
Familiares	75,0%	6
Familiares e indicações	12,5%	1
Escolha Técnica	12,5%	1
total	100%	8

Questão 12 - Critério para decidir preço

	%	Qtde
custo aquisição/produção	50,0%	4
preço do concorrente	37,5%	3
preço de mercado	12,5%	1
faz pesquisa de mercado	0,0%	0
total	100%	8

Principal critério para decidir preço

- ☒ custo aquisição/produção
- ☒ preço do concorrente
- ☒ preço de mercado
- ☐ faz pesquisa de mercado

Questão 13 - Sua empresa possui

	%	Qtde
Computador	38%	1
Com sist. de estoque	13%	0
Integrado à Contabilidade	0%	0
Não possui Computador	50%	4
total	100%	8

Tecnologia computacional

- ☒ Computador
- ☒ Com sist. de estoque
- ☐ Integrado à Contabilidade
- ☒ Não possui Computador

Questão 14 - Quem decide preços

	%	Qtde
Proprietário	88%	7
Gerente	13%	1
Outra Pessoa	0%	0
Não existe responsável	0%	0
total	100%	8

Quem Decide preços

- Proprietário
- Gerente
- Outra Pessoa
- Não existe responsável

Questão 15 - A empresa faz Planejamento

	%	Qtde
Até 1 mês	25%	2
De 1 a 6 meses	13%	1
De 6 meses a 1 ano	0%	0
Mais de 1 ano	0%	0
Não faz	63%	5
total	100%	8

Faz Planejamento

- Até 1 mês
- De 1 a 6 meses
- De 6 meses a 1 ano
- Mais de 1 ano
- Não faz

PICOS

Questão 1 - Quem respondeu?

	%	Qtde
Proprietário	100%	7
Gerente	0%	0
total	100%	7

Quem respondeu ao questionário

Questão 2 - Escolaridade

	%	Qtde
Ens. Fund. I - incompleto	43%	3
Ens. Fund. II - incompleto	29%	2
Ens. Médio - incompleto	14%	1
Ens. Superior - incompleto	0%	0
Ens. Superior - completo	14%	1
total	100%	7

Escolaridade

- Ens. Fund. I - incompleto
- Ens. Fund. II - incompleto
- Ens. Médio - incompleto
- Ens. Superior - incompleto
- Ens. Superior - completo

Questão 3 - Atividade anterior

	%	Qtde
sim	86%	6
não	14%	1
total	100%	7

Exercia atividade anteriormente

- sim
- não

a- não trabalhava	%	Qtde
vivia de renda	0%	0
estudante	0%	0
aposentado		0
dona de casa	100%	1
sub-total	100%	1

b- trabalhava	%	Qtde
func. Público	0%	0
func. Empresa privada	0%	0
empresário	33%	2
autônomo	50%	3
auxiliava a família	17%	1
sub-total	100%	6
total geral		7

Questão 4 - Porque tomei-me empregador?

	%	Qtde
continuidade dos negócios	29%	2
oportunidade de negócio	71%	5
cansou de ser empregado	0%	0
total	100%	7

Porque abriu a empresa

Questão 5 - Conhecimento importante para o sucesso?

	%	Qtde
negócio	71,4%	5
organização empresarial	0,0%	0
processo decisório	14,3%	1
técnicas de vendas	14,3%	1
planejamento empresarial	0,0%	0
total	100%	7

Conhecimentos importantes

Questão 6 - Tempo de funcionamento

	%	Qtde
1 a 3	14,3%	1
3 a 5	42,9%	3
5 a 10	28,6%	2
> 10	14,3%	1
total	100%	7

Questão 7 - Como deve ser a avaliação de estoques

	%	Qtde
custo	43%	3
valor de mercado	57%	4
total	100%	7

Questão 8 - Incluem custos e despesas fixos na avaliação do estoque

	%	Qtde
sim	71%	5
não	29%	2
total	1	7

Questão 9 - Sabe como a contabilidade calcula custos

	%	Qtd
sim	14%	1
não	86%	6
total	100%	7

Conhece métodos contábeis de apuração de custos

■ sim
■ não

Questão 10 - Como decide

	%	Qtd
por experiência	71%	5
pede opinião	29%	2
analisa relacionios	0%	0
total	100%	7

Questão 11 - Quem contrato

	%	Qtd
Familiares	71,4%	5
Familiares e indicações	14,3%	1
Escolha Técnica	14,3%	1
total	1	7

Quem contrato

■ Familiares
■ Familiares e indicações
■ Escolha Técnica

Questão 12 - Critério para decidir preço

	%	Qtde
custo aquisição/produção	57,1%	4
preço do concorrente	28,6%	2
preço de mercado	14,3%	1
faz pesquisa de mercado	0,0%	0
total	100%	7

Principal critério para decidir preço

- ☒ custo aquisição/produção
- ☒ preço do concorrente
- ☒ preço de mercado
- ☐ faz pesquisa de mercado

Questão 13 - Sua empresa possui

	%	Qtde
Computador	14,3%	1
Com sist. de estoque	28,6%	2
Integrado à Contabilidade	0,0%	0
Não possui Computador	57,1%	4
total	100%	7

Tecnologia Computacional

- ☒ Computador
- ☒ Com sist. de estoque
- ☐ Integrado à Contabilidade
- ☒ Não possui Computador

Questão 14 - Quem decide preços

	%	Qtde
Proprietário	86%	6
Gerente	14%	1
Outra Pessoa	0%	0
Não existe responsável	0%	0
total	100%	7

Quem decide preços

Questão 15 - A empresa faz Planejamento

	%	Qtde
Até 1 mês	14%	1
De 1 a 6 meses	0%	0
De 6 meses a 1 ano	0%	0
Mais de 1 ano	0%	0
Não faz	86%	6
total	100%	7

Faz Planejamento