

FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO

**ESTIMAÇÃO DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE
PREÇOS NO COMÉRCIO VAREJISTA DE
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE CURVELO-MG**

DELMAR PEREIRA DE OLIVEIRA

Pedro Leopoldo

2012

DELMAR PEREIRA DE OLIVEIRA

**ESTIMAÇÃO DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE
PREÇOS NO COMÉRCIO VAREJISTA DE
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE CURVELO-MG**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Fundação Pedro Leopoldo como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia e competitividade

Orientadora: Profa. Dra. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães

Co-orientador: Prof. Dr. Antônio Artur de Souza

Pedro Leopoldo
Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo
2012

AGRADECIMENTOS

A DEUS, pela condução da minha vida e pela oportunidade de cursar o mestrado; pela força, perseverança e sabedoria em lidar com as adversidades.

À Professora Eloísa Helena Rodrigues Guimarães e ao Professor Antônio Artur de Souza, não só pela preciosa orientação demonstrada em nossos encontros, mas, principalmente, por acreditarem em meu projeto e me incentivado desde o início, o que sem dúvida alguma foi determinante para a conclusão deste trabalho.

Aos demais professores, pela importante contribuição e aprendizado, em especial ao Professor Mauro Calixta Tavares, pela disponibilidade e incentivo sempre que procurado. Agradeço, também, a Sra. Jussara Silva Batista e toda a equipe de apoio, pela presteza no atendimento às nossas solicitações.

À Faculdade de Administração de Curvelo, na pessoa do diretor Padre Nilton Barroso, pelo incentivo profissional e ajuda financeira.

Aos meus filhos, Bárbara e Bernardo, que me incentivaram a iniciar e a conduzir o curso até o final, compreendendo minha ausência nesse momento tão especial em suas vidas.

A minha Mãe (*in memoriam*), que sempre me motivando e fortalecendo com todo o seu amor, desejou este momento em minha vida.

RESUMO

A competição cada vez mais agressiva na disputa por mercados tem provocado incertezas quanto à continuidade das empresas. Essa imprevisibilidade exige do gestor mais precisão nas decisões acerca dos negócios para melhorar seu nível de competitividade no mercado. Essa questão é válida para micro e pequenas empresas, as quais possuem relevante representatividade no conjunto empresarial brasileiro, contribuindo consideravelmente para o desenvolvimento econômico do país (*i.e.*, elas representam 83,59% das empresas ativas no Brasil e empregam 50,81% da mão de obra). Entretanto, essas empresas precisam de inovação constante e capacidade de absorção de novos métodos e técnicas de gestão para garantir sua sobrevivência e, assim, enfrentar alarmantes índices de mortalidade, que chegam a 36% das empresas nos quatro primeiros anos de vida. Pesquisas revelam que os fatores condicionantes para essas mortes são de ordem de gestão e de ordem financeira, tais como carga tributária elevada, falta de capital de giro e formação inadequada de preços. É notório que a manutenção das atividades operacionais depende do equilíbrio financeiro das organizações, o qual, por sua vez, só é possível por meio de uma boa gestão de custos e preços das micro e pequenas empresas. Nesse contexto, realizou-se pesquisa de cunho qualitativo e quantitativo com o objetivo de descrever e analisar os métodos de estimação de custos (EC) e formação de preços (FP) por micro e pequenas empresas do comércio varejista da cidade de Curvelo-MG. Os dados foram levantados por meio de 80 questionários e 10 entrevistas semiestruturadas a gerentes das empresas. A pesquisa demonstrou que, apesar da compreensão da importância da estimação de custos e da formação de preços, os empresários, na prática, procedem de maneira informal, sem a utilização de um sistema estruturado e desconsiderando as técnicas de controle de custos e formação de preços existentes na teoria. O estudo contribuiu para identificar os métodos de estimação de custos e formação de preços adotados pelas micro e pequenas empresas do comércio varejista da cidade de Curvelo-MG.

Palavras-chave: Estimação de Custos. Formação de preços. Micro e pequenas empresas. Comércio varejista.

ABSTRACT

Increased market competition has created uncertainties about companies' survival, and this unpredictability requires managers to make more accurate decision to improve companies' competitiveness. This is valid for micro and small-sized companies in Brazil, which are very meaningful within the Brazilian entrepreneurial context, contributing largely to the Brazilian economical growth – they currently represent 83.59 % of the active companies in the country and employ 50.81 % of the workforce. Nevertheless, they need constant innovation and capacity of incorporating new managerial methods and techniques in order to ensure their survival and face an alarming index of 36 % of the micro and small-sized currently closing down within the first four operation years. Studies show that the major factors in this scenario are management and finance related, including substantial taxes, lack of working capital, and poor pricing strategies. The maintenance of operational activities is remarkably dependent on a company's financial balance, which in turn must rely on good cost and pricing management. Against this background, this qualitative and quantitative research aims to describe and analyze the cost estimation (CE) and pricing (P) methods adopted by micro and small-sized retail companies in the Municipality of Curvelo, State of Minas Gerais, Brazil. Data collection involved applying 80 questionnaires and carrying out 10 semi-structured interviews to managers. The results show that managers are aware of the importance of estimating costs and adopting good pricing methods, but in practice they do it informally without resorting to any structure system and neglecting cost control and pricing techniques available in the literature. The study herein reported contributes to identifying the cost estimation and pricing methods adopted by micro and small-sized retail companies in Curvelo.

Keywords: Cost estimation. Pricing. Micro and small-sized companies. Retail market.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	<i>Activity-Based Costing</i>
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CIF	<i>Cost, Insurance and Freight</i>
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
CPP	Contribuição Previdenciária Patronal
CSSL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
EC	Estimação de Custos
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FP	Formação do Preço
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRACON	Instituto Brasileiro de Contadores
ICMS	Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e a Prestação de Serviços de Transporte e Comunicação
INSS	Instituto Nacional da Seguridade Social
IPI	Impostos sobre Produtos Industrializados
IRPJ	Imposto de Renda da Pessoa Jurídica
ISS	Imposto sobre Serviços
ISSQN	Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza
ME	Microempresa
MPE	Micro e pequenas empresas
NEGEC	Núcleo de Estudos Gerenciais e Contábeis
PAC	Pesquisa Anual do Comércio
PASEP	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
V&M	Vallourec & Mannesmann

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

FIGURA 1 – Modelo de processo de formação de preços.....	34
FIGURA 2 - Processo de compra em uma empresa comercial.....	74
FIGURA 3 - Modelo de processo de estimação de custos e formação de preços.....	77

Gráficos

GRÁFICO 1 - Motivos para o fechamento das MPEs no Brasil em 2005.....	26
GRÁFICO 2 - Informações requisitadas pelos empresários.....	27
GRÁFICO 3 - Distribuição percentual relativa à quantidade de empregados.	59
GRÁFICO 4 - Avaliação dos fatores de influência na sobrevivência da empresa.....	62
GRÁFICO 5 - Distribuição percentual relativa ao grau de importância de fatores de avaliação de satisfação do consumidor.....	64
GRÁFICO 6 - Avaliação da importância dos objetivos para a formação de preços.....	65
GRÁFICO 7 - Avaliação da utilização de ferramentas para o estabelecimento de preços da empresa.....	67
GRÁFICO 8 - Avaliação do controle de custos das empresas.....	69
GRÁFICO 9 - Avaliação do sistema de determinação de preços das empresas.....	70

Quadros

QUADRO 1 - Classificação de varejistas.....	19
QUADRO 2 - Instituição de varejo por tipo de propriedade.....	20
QUADRO 3 - Tipos de varejo sem loja.....	23
QUADRO 4 - Objetivos de preços.....	32
QUADRO 5 - Alíquotas e partilha do Simples Nacional – comércio.....	41
QUADRO 6 - Apuração do custo de compra.....	42
QUADRO 7 - Custeio marginal no comércio.....	44
QUADRO 8 - Propósitos empresariais da informação contábil gerencial.....	48
QUADRO 9 - Composição do <i>mark-up</i>	76
QUADRO 10 - Deficiências e respectivas consequências.....	80

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Distribuição percentual relativa ao tempo de existência da empresa.....	58
TABELA 2 - Distribuição percentual segundo o porte da empresa.....	58
TABELA 3 - Distribuição em quantidade das empresas segundo a atividade econômica.....	59
TABELA 4 - Distribuição percentual relativa à escolaridade.....	60
TABELA 5 - Distribuição percentual relativa ao curso superior.....	61

SUMÁRIO¹

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Tema e Problema.....	11
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Justificativa.....	14
1.4 Estrutura da dissertação.....	16
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	17
2.1 Conceitos de Varejo.....	17
2.2 Tipos de Varejo.....	19
2.3 Breve Histórico do Varejo no Brasil.....	23
2.4 Varejo de Pequeno Porte no Brasil.....	25
2.5 Processo de Formação de Preços.....	28
2.6 Estimação de Custos.....	35
2.7 Impacto dos Tributos e de Outras Despesas com Vendas.....	38
2.8 Definição do <i>Mark-Up</i>	43
2.9 Informações Necessárias para a Formação de Preços.....	45
2.10 A Contabilidade como Fornecedora de Informações para a EC e a FP	46
2.11 Interdependência entre FP e EC.....	49
3 METODOLOGIA.....	51
3.1 Delineamento.....	51
3.2 População e Amostra.....	51
3.3 Coleta de Dados.....	52
3.4 Análise dos Dados.....	53
3.5 Delimitações.....	54

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. Além disso, foi formatado de acordo com a ABNT NBR 14724 de 17 de abril de 2011.

4 APRESENTAÇÃO DO MUNICÍPIO E DAS EMPRESAS ESTUDADAS...	56
4.1 Caracterização do Município de Curvelo.....	56
4.2 Caracterização das Empresas Pesquisadas.....	57
4.3 Caracterização dos Respondentes.....	60
5 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	62
5.1 Procedimentos de EC e de FP Utilizados.....	62
5.2 Deficiências e Problemas na EC e FP... ..	78
5.3 Melhorias.....	81
5.4 Desafios e Perspectivas para o Pequeno Varejista de Curvelo.....	82
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
REFERÊNCIAS.....	87
APÊNDICES.....	93

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA

Micro e pequenas empresas têm despertado o interesse de analistas econômicos devido à sua representatividade no conjunto empresarial brasileiro. Com características próprias, como capacidade de adaptação às demandas do mercado e agilidade no processo decisório, as micro e pequenas empresas (MPEs) se destacam por sua importância social e econômica no cenário brasileiro (LA ROVERE, 1999). Entretanto, sua continuidade demanda inovação constante e capacidade de absorção de novos métodos e técnicas de gestão.

Uma parcela dessas MPEs negligencia essas necessidades, pois deixa de investir, seja por falta de capital, seja por desconhecimento dos gestores. Entre os pontos negligenciados, destacam-se o controle de custos e a formação de preço de venda. Os gestores não avaliam que a correta formação do preço de venda é fundamental para o sucesso da empresa. O lucro provém dos preços e dos volumes de venda; portanto, muito mais do que em qualquer outra situação, é de importância vital que a empresa conheça seus custos e suas despesas minuciosamente, examine cuidadosamente sua política e formação de preços e administre de forma harmônica todas as variáveis envolvidas na questão (BERNARDI, 2010).

A gestão nem sempre profissional das MPEs provoca ações inadequadas, como: visão limitada em curto prazo, desconhecimento de custos, formação de preços e controles financeiros inadequados. Tais equívocos prejudicam o desenvolvimento e a continuidade das MPEs, tornando-as vulneráveis ao ambiente competitivo no qual estão inseridas. Diante disso, emerge a necessidade de soluções que minimizem as fragilidades dessas empresas.

Dados do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE, 2008) indicam que as principais causas que levam ao fechamento

dessas empresas são: (i) falta de planejamento prévio para a abertura; (ii) problemas pessoais dos proprietários; (iii) deficiências na gestão da empresa; (iv) poucas políticas de apoio às MPEs; e (v) conjuntura econômica desfavorável.

A formação do preço (FP) é um dos fatores mais importantes na gestão empresarial. O sucesso ou fracasso do empreendimento está intimamente ligado à correta determinação do preço a ser praticado na venda de produtos ou serviços. O preço precisa cobrir os custos e remunerar os fatores de produção. Nesse sentido, Souza *et al.* (2006a, p. 2) afirmam:

Determinar o preço de venda de seus produtos e/ou serviços representa uma das mais importantes decisões de uma empresa. Por isso, as decisões de preços devem envolver a análise de diversas variáveis quantitativas e qualitativas que exercem influência no processo de formação de preços (FP), também chamado precificação. A complexidade dessas variáveis, nem sempre passíveis de controle pela empresa, exige uma política de preços baseada na precisão, rapidez, flexibilidade e agilidade, para que a empresa assegure sua permanência competitiva no mercado [...].

A formação de preços é objeto de estudos da Teoria Econômica (microeconomia), da Administração (*marketing*) e da Contabilidade Gerencial, cada qual com suas particularidades (CALADO *et al.*, 2005). Cada disciplina contribui para a compreensão dos elementos que exercem influência na formação de preços (SOUZA *et al.*, 2006b). Pode-se dizer que a formação de preços é uma tarefa complexa pelo envolvimento de mais de uma área de conhecimento.

Segundo Dubois, Kulpa e Souza (2006), o gestor da MPE precisa conhecer o mercado no qual está inserido, para identificar a percepção do cliente quanto ao valor do produto ou serviço. Deve, ainda, observar o princípio da economia que determina que a formação de preços de bens e serviços ocorre a partir da lei de oferta e procura. A precificação de produtos ou serviços é consequência de ambas as forças, causando equilíbrio ou desequilíbrio para um dos lados. Nesse sentido, as decisões de preço e seu gerenciamento adequado vêm se tornando fator preponderante de competição, em especial no comércio varejista.

A dinâmica atual dos negócios exige mais dedicação e adaptabilidade das empresas, para acompanhar o processo de evolução do mercado. Nesse

contexto, o preço deve ser considerado importante ferramenta competitiva, uma vez que exige ajustes rápidos. Representa o financiamento e a compensação esperada pelo risco da atividade e o seu impacto no resultado está relacionado ao volume de vendas, dos custos e das margens (PARENTE, 2010).

A formação de preços requer estimação de custos. Conforme aponta Santos (2005), tanto a pequena quanto a média e a grande empresa necessitam do controle e da análise de custos. O lucro necessário para sua continuidade é apurado do excedente de receitas totais sobre os custos totais. Nas MPEs, a situação é bem mais crítica. Santos (2010) ressalta que os gestores das MPEs têm grande dificuldade com a gestão do capital de giro, uma vez que não possuem controles suficientes de custos. Ainda quanto ao controle de custos, Aloe (1995) enfatiza que o maior problema na fixação de preços do comércio varejista é o rateio dos custos fixos, tendo como direcionador do custo o total das vendas.

O resultado dessa inconformidade é traduzida pelo resultado da pesquisa nacional do SEBRAE, que identificou, segundo a percepção dos empresários, no período de 2000 a 2005, os fatores condicionantes de sobrevivência e mortalidade das MPEs. Entre os fatores destacam-se falhas gerenciais, tendo como causa relevante a formação inadequada de preços (SEBRAE, 2007).

O comércio varejista na cidade de Curvelo-MG é pujante, pois é o segmento predominante que abastece tanto os consumidores da cidade como os consumidores dos municípios vizinhos. A escolha do setor varejista se justificou pela importância desse setor para a economia local, pois é responsável por um volume significativo de geração de emprego e renda.

Diante desse cenário, concebe-se a seguinte questão de pesquisa: quais os métodos de estimação de custos e formação de preços utilizados pelos gestores das MPEs no comércio varejista da cidade de Curvelo-MG?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é descrever e analisar os métodos de estimação de custos (EC) e de formação de preços (FP) utilizados pelas micro e pequenas empresas do comércio varejista da cidade de Curvelo-MG.

1.2.2 Objetivos específicos

Constituem objetivos específicos deste trabalho:

- identificar e descrever os métodos de EC e FP em uso pelos varejistas;
- identificar e descrever dificuldades e limitações enfrentadas pelos varejistas em relação a EC e FP;
- discutir as deficiências e os problemas relacionados com a EC e FP; e
- estabelecer possíveis melhorias/aprimoramentos na EC e FP.

1.3 Justificativa

O estudo se justifica pela importância que as micro e pequenas empresas assumiram no panorama econômico nacional – em 2006, por exemplo, representaram 83,59% das empresas ativas no Brasil e empregaram 50,81% da mão de obra, conforme pesquisa desenvolvida pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2008). De acordo com Lima *et al.* (2010), há, no Brasil, carência de muitos estudos sobre MPEs, diferentemente de outros países que realizam pesquisas periódicas sobre insolvência dessas empresas. A frente dos estudos, com aplicação de metodologia científica sobre a importância das MPEs, estão os Estados Unidos.

A importância das MPEs para a economia brasileira é, inegavelmente, relevante. Contudo, o índice de mortalidade que se apresenta nesse segmento mostra a fragilidade dessa organização. Pesquisa nacional realizada pelo SEBRAE (2007), referente à longevidade das MPEs, revela que, nos anos de 2003, 2004 e 2005,

22% das empresas não sobrevivem aos dois primeiros anos de existência; 31%, aos três anos de existência; e 35, 9%, aos quatro anos de existência.

Nesse contexto, estudos que tenham por objetivo a identificação e proposição de soluções para os problemas inerentes às MPEs revestem-se de extrema relevância para o futuro e a prosperidade dessas organizações. É importante que o gestor tenha acesso a informações de custos e preços para identificar inconsistências e buscar alternativas para solucioná-las. A contabilidade é um eficiente instrumento de apoio ao processo de gestão, pois constitui um método que identifica, mensura e comunica informações econômicas e financeiras, a fim de permitir decisões e julgamentos adequados pelos usuários da informação (IUDÍCIBUS, 2004). Logo, a contabilidade pode oferecer às organizações um conjunto de informações imprescindíveis para a eficiente utilização dos recursos financeiros, materiais e humanos necessários ao processo de geração de riqueza nas operações empresariais.

A contabilidade nas MPEs é ainda muito incipiente. A maioria delas ainda não utiliza dados essenciais para que possa ampliar, como o planejamento financeiro e a contabilidade (RESENDE, 2005). Assim, há muito a se estudar no sentido de melhorar o nível de utilização das informações da contabilidade nessas empresas. Oliveira, Müller e Nakamura (2000) afirmam que os controles nas pequenas empresas são deficientes e, portanto, faltam informações úteis para a tomada de decisões. Assim, a contabilidade se mostra uma ferramenta necessária para suprir a administração com informações básicas para o gerenciamento da empresa.

O sistema contábil pode ser utilizado como um instrumento da administração financeira para as MPEs. Nessa linha, Resnik (1991, p. 136) salienta:

Uma das principais causas do desastre com pequenas empresas é não manter os registros e controles contábeis apropriados, precisos e atualizados, e não utilizá-los para administrar a empresa. [...] A falta de um sistema eficaz de contabilidade não é apenas um problema contábil, é um problema administrativo. Sem registros e controles financeiros adequados, você não consegue compreender a empresa, fica voando e uma queda é inevitável.

De acordo com Resende (2005, p. 53), “muitos empresários tendem a não valorizar a contabilidade, por acharem que ela serve apenas para atender às exigências legais e burocráticas”. No entanto, a teoria mostra que essa é uma visão errada, pois a contabilidade traz instrumentos importantes para a análise e tomada de decisões. Iudícibus e Marion (2009, p. 49), nessa linha, relatam:

O maior interessado na contabilidade deveria ser o proprietário da microempresa, com o objetivo de constatar se o negócio apresenta lucro compatível com alternativas de investimentos ou não. Daí a necessidade de preparar um plano de contas simples e objetivo que indique o resultado do período, podendo englobar algumas despesas (sem necessidade de destacá-las individualmente para apurar o lucro).

Com isso, os gestores das MPEs têm administrado suas empresas com base na intuição; no máximo, verificam, com base em números repetitivos, se haverá recursos financeiros demandados pelos custos de operação da empresa nos próximos meses (AGUIAR, 2007).

1.4 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, incluindo esta Introdução. No Capítulo 2, desenvolve-se o referencial teórico sobre conteúdos relacionados ao varejo, à estimação de custos e à formação de preços. No Capítulo 3, descreve-se a metodologia adotada, com destaque para a população, a amostra e os instrumentos de coleta e de análise dos dados. No Capítulo 4, apresentam-se o Município de Curvelo e as características das empresas pesquisadas. No Capítulo 5, mostram-se os resultados da pesquisa, que foram construídos por meio de técnicas estatísticas e analisados a partir da literatura mencionada na fundamentação teórica; a partir dos resultados, foram destacadas as deficiências e indicadas as melhorias relacionadas à gestão de custos e formação de preços. No capítulo 6, tecem-se as considerações finais do trabalho com base no referencial teórico e nos resultados obtidos pelos questionários e entrevistas. Também são registradas recomendações, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo aborda assuntos/conteúdos relacionados ao varejo, à estimação de custos e à formação de preços. Discorre-se, inicialmente, sobre as empresas varejistas, apresentando-se breve histórico de seu surgimento no Brasil e dos tipos de varejo existentes e apontando-se os atuais desafios dos pequenos varejistas no Brasil. Em seguida, descreve-se o processo de formação de preços, enfatizando-se seu objetivo e seu papel estratégico para a empresa, além de abordar o papel dos custos nesse processo. Por fim, explana-se sobre a importância da informação para o gestor e destaca-se a contabilidade como sistema de informações imprescindível para essas organizações.

2.1 Conceitos de Varejo

O varejo, ao longo do tempo, vem assumindo crescente importância na economia brasileira, representando aproximadamente 15,5% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, segundo a Pesquisa Anual do Comércio (PAC) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística em 2007 (IBGE, 2009). Parente (2010) observa que, diariamente, há a abertura de novas lojas, ao mesmo tempo em que as já existentes se modernizam, incorporando novas tecnologias para seu desenvolvimento e alcance de seus objetivos. Assim, o varejo apresenta-se como um setor-chave para a economia brasileira. Levy e Weitz (2000, p. 27) caracterizam o varejo como “[...] um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para uso pessoal e familiar”.

Para que os produtos cheguem até os consumidores finais, os fabricantes utilizam intermediários nos canais de distribuição. Nesse canal, destaca-se o varejista, por

ser o último elo de um canal entre o fabricante e o consumidor (ANGELO; SILVEIRA, 2009). Segundo Churchill Jr. e Peter (2007), o varejista é o intermediário que se dedica principalmente a vender para consumidores finais. Após comprar o produto de fabricantes ou atacadistas, os varejistas dedicam-se a vendas individuais, que podem ou não ser em lojas.

Na visão de Parente (2010), o varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final, ou seja, a atividade principal do varejo é a venda de produtos e serviços para o consumidor final. O autor afirma, ainda, que o varejista difere do atacadista, pois o atacado consiste no processo de venda para clientes institucionais que compram produtos e serviços para revendê-los ou usar como insumos para suas atividades empresariais.

Na concepção de Giuliani (2003, p. 23), “é no varejo que o consumidor defronta com o produto com o qual materializa seus sonhos e torna suas fantasias realidade”. De acordo com Las Casas (2006, p. 17), “varejo [...] é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores [...]” e varejistas são “aquelas empresas em que mais de 50% de suas operações são decorrentes de venda a varejo”. O setor varejista inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Com a crescente competição, surgiu entre os varejistas a necessidade de ofertar mais variedade de produtos e serviços a consumidores mais atuantes, informados e conscientes do seu papel (KUMSCHLIES; CRISPIN, 2003).

Para Kotler (2000, p. 540):

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente de pequenos lotes de produtos.

Com base nos conceitos abordados, pode-se concluir que o varejo consiste no processo de comercialização de produtos e serviços para o consumidor final.

2.2 Tipos de Varejo

Existem vários tipos de varejistas, que Las Casas (2006) explicita em uma relação de diversas tipologias, como apresentado no QUADRO 1.

QUADRO 1 - Classificação de varejistas

Classificação	Tipo
Segundo o esforço de escolha	Lojas de conveniência Lojas de compras por escolha Lojas especializadas
Segundo a situação de propriedade	Lojas independentes Lojas em cadeias Associação de independentes (cadeias cooperativas, cadeias voluntárias e licenças)
Segundo a linha de produto	Mercadorias em geral Linhas limitadas Lojas especializadas
Segundo as funções exercidas:	
Lojistas	Lojas de departamentos Lojas de descontos Supermercados Superlojas <i>Shopping centers</i>
Não lojistas	Reembolso postal Porta em porta Venda por telefone Máquina de vendas

Fonte: Las Casas (2006, p. 253, adaptado).

Levy e Weitz (2000) classificam os varejistas pela propriedade em: (i) estabelecimentos independentes em uma só loja; (ii) cadeias corporativas; e (iii) franquias. Parente (2010) amplia essa classificação em cinco tipos de negócio (propriedade): independentes, redes, franquias, departamentos alugados e sistemas verticais de *marketing* (QUADRO 2).

QUADRO 2 - Instituição de varejo por tipo de propriedade

Tipo	Definição
Independentes	Têm apenas uma loja. São empresas pequenas, com administração familiar, que, em geral, utilizam baixo nível de recursos tecnológicos.
Redes	Operam com mais de uma loja, sob a mesma direção. Exercem poder de barganha junto aos fornecedores, possibilitando melhores preços aos clientes. Enfrentam desafios inerentes à dimensão de sua estrutura.
Franquias	Sistema contínuo e integrado de relacionamento entre franqueador e franqueado. Pequenos empresários passam a fazer parte de uma grande instituição de varejo.
Departamentos alugados	Departamentos dentro de uma loja que são administrados por terceiros. Ocorre quando o varejista não tem competência para gerir adequadamente departamentos que exigem especialização.
Sistemas verticais de <i>marketing</i>	Todos os membros do canal – varejistas, atacadistas e produtores – trabalham como um sistema integrado, procurando eliminar desperdícios e retrabalhos, para otimizar os resultados.

Fonte: Parente (2010, p. 25, adaptado).

De acordo com Parente (2010), varejistas podem ser ainda classificados em duas categorias: em instituição com lojas e em instituição sem lojas. Churchill Jr. e Peter (2007) destacam que os especialistas em *marketing* dividem as lojas em três tipos gerais: as especializadas, as de consumo em massa e as de conveniência. As lojas especializadas operam profunda seleção em um número limitado de categorias de produtos. As de consumo em massa são varejistas que oferecem ampla variedade, mas um tanto superficial, de produtos. Por último, as lojas de conveniência são varejistas cuja principal vantagem para os consumidores é a conveniência da localização e do horário de funcionamento (têm grande margem de lucro e alta rotatividade de estoques).

Parente (2010) propõe quatro principais tipos de varejo sem loja, quais sejam: *marketing* direto, vendas diretas, máquinas de vendas (vendas automáticas) e varejo virtual. O *marketing* direto consiste em um sistema interativo entre vendedor e consumidor. O varejista comunica suas ofertas por meio de catálogos enviados por mala direta, revista, jornal, rádio, televisão ou computador. Os consumidores enviam seus pedidos pelo correio, telefone ou computador.

Venda direta é um sistema que envolve explicações pessoais e demonstração de produtos e serviços. O contato pessoal pode ser realizado na casa do consumidor, no escritório ou por telefone. Esse tipo de venda é utilizado por empresas como Avon e Natura.

As máquinas de venda constituem um sistema no qual o consumidor pode comprar produtos ou serviços, efetuar o pagamento em dinheiro, em fichas compradas antecipadamente ou em cartão de crédito. Esse sistema é utilizado para venda de refrigerantes, sucos, cafés, entre outros, e é encontrado em locais de grande circulação, como em estações rodoviárias e aeroportos.

O varejo virtual conecta-se pelas *home pages* com as lojas. Por meio de busca sucessiva de níveis de informações, descobre detalhes necessários sobre o produto, assim como sobre as condições de pagamento, garantias e entrega.

Na visão de Cobra (1992), os principais estabelecimentos varejistas podem ser classificados em: lojas de departamentos, lojas independente, lojas em cadeia, cooperativas, lojas especializadas, supermercados e varejo não lojista. As lojas de departamentos são estabelecimentos varejistas que operam com diversas linhas de mercadorias, como roupas prontas e acessórios femininos, roupas masculinas e infantis, tecidos, pequenos utensílios e móveis domésticos, todas organizadas em departamentos distintos (CHURCHILL Jr.; PETER, 2000).

As lojas independentes, que constituem a maioria dos estabelecimentos comerciais varejistas, possuem apenas um estabelecimento. Caracterizam-se pela simplicidade administrativa e pelo atendimento personalizado devido à proximidade do proprietário com os clientes (PARENTE, 2010).

O estabelecimento varejista classificado como loja em cadeia é definido por alguns autores como um tipo de varejo que possui quatro lojas ou mais que operam no mesmo tipo de negócio e mantêm uma administração central. A vantagem desse tipo de estabelecimento é a economia de escala para compras de maior quantidade e ao mesmo tempo (COBRA, 1992).

Segundo Parente (2010), as cooperativas são agrupamentos de varejistas independentes. Cada um opera sua loja, mas toma certas decisões em conjunto, como compra e promoção. Esse tipo de estabelecimento se beneficia desse modelo por conseguir preços reduzidos ao comprar em grandes quantidades.

As lojas especializadas, segundo Cobra (1992), são formadas por varejistas do tipo independente. Nesse caso, os varejistas oferecem aos consumidores uma linha única ou produtos muito semelhantes entre si, como loja de artigos esportivos, eletrodomésticos e joalheria.

Os supermercados apareceram, no Brasil, na década de 1950. Foram responsáveis pelo desenvolvimento do autosserviço, tornando possível a redução do número de pessoal envolvido no atendimento e, conseqüentemente, diminuindo os custos do varejista (LAS CASAS, 2006). Churchill Jr. e Peter (2007) sublinham que os supermercados se apresentam como grandes estabelecimentos operados basicamente no sistema de autosserviço e estruturados em departamentos que oferecem estoque relativamente amplo e completo de mantimentos, carne fresca, produtos perecíveis e laticínios, complementados por uma diversidade de mercadorias de conveniência e não alimentícias.

Nem todo varejo ocorre em lojas. São várias as formas de vender mercadorias utilizando outros métodos que não seja em loja física. Churchill e Peter (2007) apresentam as definições para o varejo sem loja, como no QUADRO 3.

QUADRO 3 - Tipos de varejo sem loja

Tipo	Definição
Máquina de venda	Máquinas que entregam um produto quando o comprador insere cédulas, moedas ou fichas.
<i>Marketing</i> direto	Campanhas de <i>marketing</i> que utilizam a venda pessoal ou diversos veículos de propaganda para solicitar pedidos dos consumidores em seu local de trabalho ou residência.
Venda direta	Explicação pessoal e demonstração de um produto, com oportunidade para compra.
Mala direta	Envio de folhetos, cartas e outros materiais para descreverem um produto e possibilitarem pedidos.
<i>Telemarketing</i>	Sondagens telefônicas descrevendo o produto e procurando pedidos.
Anúncio para resposta imediata (ligue já)	Anúncio contendo informações para pedidos.
<i>Marketing on-line</i> (<i>e-marketing</i>)	Exibição em computador de informações sobre produtos, fornecendo formulário de pedido via <i>modem</i> .
<i>Marketing</i> direto integrado	Combinação de vários tipos de <i>marketing</i> direto em uma única iniciativa.

Fonte: Churchill Jr. e Peter (2007, p. 421, adaptado).

2.3 Breve Histórico do Varejo no Brasil

Desde o descobrimento do Brasil até 1850, o varejo era caracterizado pelo mascate. O varejo, nesse período, não era fixo como nos dias de hoje, porque não havia nem população suficiente nem condições econômicas para sustentar um estabelecimento em dado local. Em outras palavras, não havia mercado na maioria das localidades (GIMPEL, 1980), ou seja, o mercado era disperso e rarefeito. Giuliani (2003) comenta que, no Brasil, o varejo surgiu apenas na metade do século XIX. Até então, os estabelecimentos visavam apenas a atender a aristocracia. As atividades varejistas começaram a crescer com a entrada de capital externo e o grande crescimento urbano. Para Angelo e Silveira (2009), o aparecimento do primeiro *shopping center* ocorreu em São Paulo em 1966 e as causas que deram origem aos centros de compras planejados foram:

- êxodo rural e conseqüente explosão das populações urbanas;
- início das diretrizes da substituição de importados;
- produção em massa de bens duráveis;
- aparecimento do proletariado industrial;
- dispersão espacial da renda disponível do consumidor;
- congestionamento do tráfego, juntamente com mudanças de hábitos de compra.

Drucker (1958 *apud* GIMPEL, 1980) salienta que a distribuição varejista é um grande indicador do grau de desenvolvimento de um país. O varejo é um termômetro da economia nacional, que reflete o poder de compra dos consumidores e o grau de operosidade da indústria e da agricultura. O varejo liga a produção ao consumidor final. Dessa forma, se o varejo não se mostrar eficiente, todos os fatores produtivos na economia não serão bem aproveitados e os indivíduos serão frustrados em seus desejos e necessidades (GIMPEL, 1980).

O varejo ocupa lugar de destaque no panorama empresarial do Brasil. Notícias sobre o varejo aparecem quase diariamente nos cadernos de economia dos principais jornais brasileiros, como, por exemplo, a *Folha de São Paulo*, de 27 de fevereiro de 2011, segundo a qual “o comércio lidera crescimento maior. O poder de compra no país impulsionou salário e postos de trabalho”. Outro exemplo é o *Diário do Comércio*, que publicou, em 12 de junho de 2011:

O comércio mineiro vendeu em abril 14% a mais do que em março e teve o melhor desempenho entre todas as unidades da Federação em relação ao mesmo mês de 2010; a *performance* foi 12,6% melhor. Nos últimos 12 meses, a atividade cresceu 11,9%. Já o país mostrou, na média, ligeiro recuo.

Com o acelerado ritmo de consolidação que vem caracterizando as atividades varejistas brasileiras, crescente número de varejistas aparece na relação das maiores empresas do Brasil (PARENTE, 2010), como o Grupo Pão de Açúcar, Casas Bahia e Lojas Americanas.

2.4 Varejo de pequeno porte no Brasil

O comércio varejista apresenta-se em franca expansão no Brasil. O setor apresenta excelente desempenho, que, desde 2003, cresce mais que o PIB do país, compondo 15,5% dele, segundo a PAC realizada pelo IBGE em 2007 (IBGE, 2009). Essa mesma pesquisa identificou a existência de 1,438 milhão de empresas no comércio varejista; desse total, 1,432 milhão (99,6%) referem-se às MPEs varejistas. No entanto, a dinâmica competitiva apresentada no varejo nos últimos anos tem exigido das empresas estratégias para adaptar-se a um mercado cada vez mais competitivo.

As maiores redes supermercadistas que atuam no país estão buscando seu posicionamento e provocando o aumento dos índices de concentração por meio de aquisição de redes regionais (ANGELO; SILVEIRA, 2009). Além disso, Parente (2010) aponta:

A concorrência não é mais exercida apenas entre varejistas do mesmo formato (ex.: padarias *versus* padarias ou farmácias *versus* farmácias), mas também entre diferentes tipos de varejistas. Muitos varejistas tendem a menosprezar as várias alternativas de concorrentes substitutos.

Kwasnicka (2006 *apud* ANGELO; SILVEIRA, 2009) reconhece que a necessidade de superar esses problemas tem levado algumas pequenas e médias empresas de diversos setores da economia a desenvolver estratégias de cooperação por meio de formação de redes, criando centrais de compras a partir de associações de MPEs como estratégias para enfrentar a competição desleal das grandes empresas. Essas redes permitem ganhos competitivos, os quais as empresas, atuando de forma isolada, não conseguem obter.

Muitos fatores têm contribuído para diminuir a competitividade das MPEs, tanto fatores internos ligados à gestão quanto externos ligados ao mercado. Quenehen (2010) apresenta resultado de pesquisa que relaciona fatores internos e externos que podem afetar o desempenho de uma micro e/ou pequena empresa no Brasil. Dentre eles, destacam-se: o custo Brasil, as crises econômicas, a falta de projetos

governamentais adequados à realidade das MPEs, o empreendedorismo por necessidade e a falta de gestão adequada.

O SEBRAE elaborou pesquisa nacional para identificar, segundo a percepção dos empresários, no período de 2000 a 2005, fatores condicionantes de sobrevivência e mortalidade das MPEs. A pesquisa mostrou que, em 2005, a carga tributária elevada, a falta de capital de giro, a falta de clientes, os problemas financeiros e a concorrência muito forte foram as razões mais mencionadas para o fechamento das MPEs. Destacou-se, ainda, que, para as empresas já extintas, a principal razão para o fechamento estava ligada às falhas gerenciais, sobretudo no que diz respeito a formação inadequada de preços (SEBRAE, 2007).

Como pode ser observado no GRAF. 1, as causas gerenciais incluem ponto/local inadequado, logística deficiente, desconhecimento de mercado, preços inadequados, dificuldades de acesso a informações de mercado e inadequação dos produtos às necessidades de mercado. Todos esses fatores são listados como falhas gerenciais.

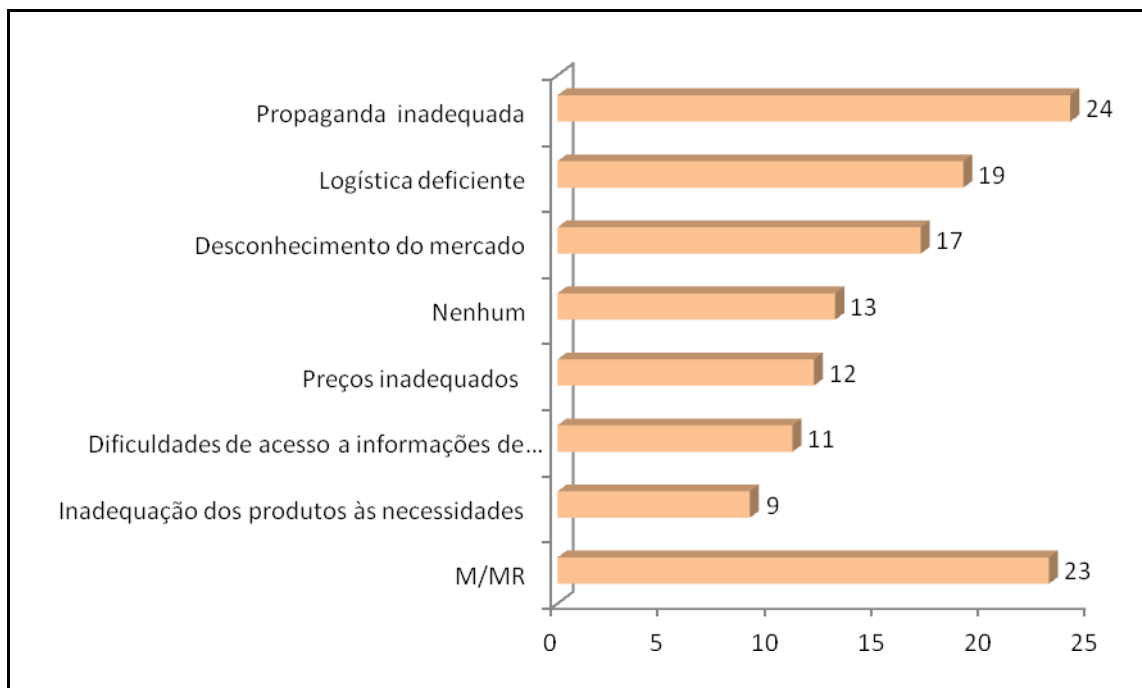


GRÁFICO 1 - Motivos para o fechamento das MPEs no Brasil em 2005

Fonte: elaboração própria, com base em SEBRAE (2007).

Na pesquisa direta do SEBRAE-MG (2011), 55,35% dos empresários afirmaram que, em se tratando de tomada de decisão, necessitam de informações adicionais às que já possuem. As informações que os empresários necessitam são: opções de crédito e financiamento, comportamento dos concorrentes, comportamento e hábitos do mercado consumidor e gerenciamento de caixa e custos (GRAF. 2).

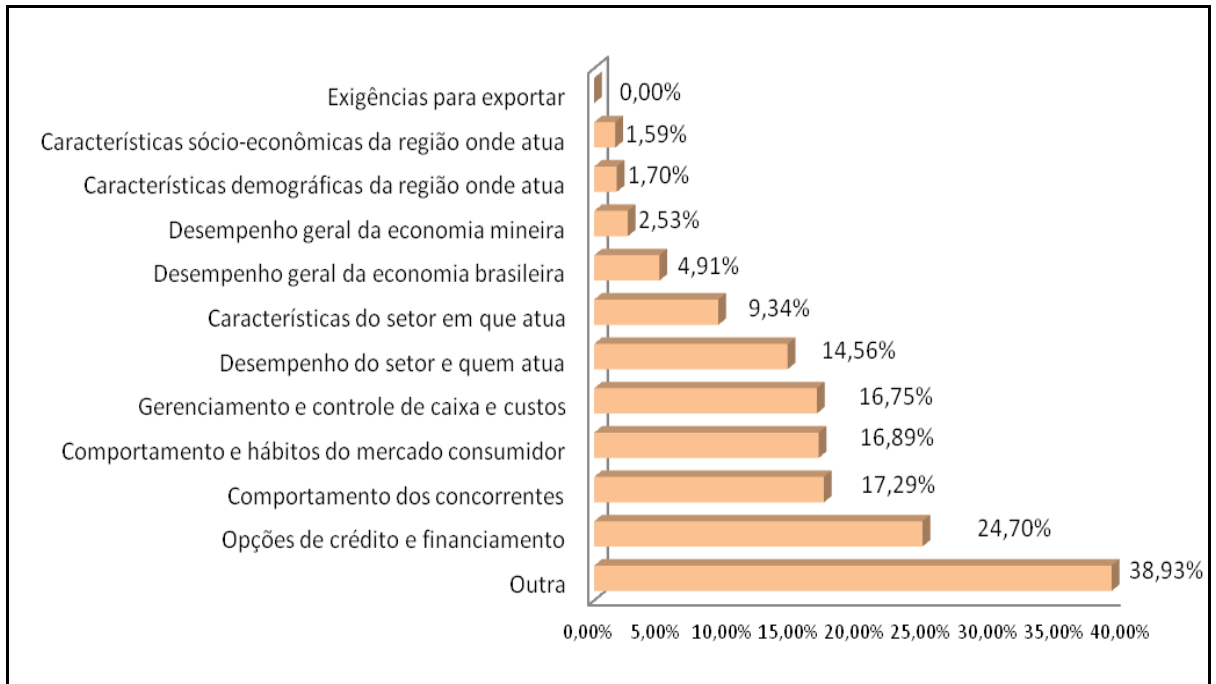


GRÁFICO 2 - Informações requisitadas pelos empresários

Fonte: Pesquisa direta SEBRAE-MG (2011).

Nota: admitiu-se resposta múltipla.

É notório que a manutenção das atividades operacionais de uma empresa depende de seu equilíbrio financeiro; por sua vez, o equilíbrio financeiro só é possível por meio de boa gestão de custos e preços. Para a boa gestão empresarial, a informação é insumo básico para a qualidade das ferramentas de suporte à tomada de decisão. A precificação é uma ação de gestão que precisa ser exercida na melhor técnica possível, uma vez que do resultado dessa ação depende a manutenção/sobrevivência da empresa.

Em relação ao GRAF. 1, pode-se inferir que a formação do preço está diretamente relacionado com os principais motivos de fechamento das MPEs no Brasil no ano de 2005. No GRAF. 2, que apresenta as informações requisitadas pelos empresários, destacam-se o gerenciamento e o controle de caixa e custos,

itens que se relacionam com a formação de preços, a qual, quando correta, resulta em lucratividade e constitui requisito fundamental para a continuidade da empresa. A formação de preços se apresenta como um fator crucial para empresas, pois dele depende o bom desempenho de vendas e lucros, imprescindíveis para a saúde econômica e financeira da empresa.

2.5 Processo de Formação de Preços

Churchill Jr. e Peter (2007) e Sardinha (2008) definem preço como a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que devem ser dados para adquirir a propriedade ou o uso de um produto ou serviço. Kotler e Armstrong (1998) apresentam um conceito de preço mais amplo: a soma de valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuírem ou de usarem um produto. A precificação de produtos e serviços está relacionada entre as decisões mais importantes no âmbito empresarial. Deve-se, pois, levar em consideração todas as variáveis que afetam o processo de FP.

Além das decisões internas para cálculo do preço ideal, Las Casas (2006) sugere que outros aspectos são de extrema importância e estão fora do controle dos administradores. Os preços, por exemplo, estão sujeitos à lei da oferta e da procura. Quando os produtos são desejados e escassos, os preços tendem a subir para proporcionar o equilíbrio entre a produção e o consumo; porém, se há mais oferta que procura, os preços tendem a baixar para chegar ao desejado equilíbrio. A complexidade dessas variáveis exige uma política de preços ágil para dar respostas às imprevisibilidades do mercado.

A decisão de fixação de preço é estratégica para a empresa. Segundo Bertó e Beluke (2006), a formação do preço de venda de produtos/mercadorias e serviços, elemento essencial da gestão econômico-financeira e mercadológica das empresas, envolve inúmeros fatores em sua composição, com destaque para: estrutura de custos; demanda (mercado); ação da concorrência; governo e objetivos pretendidos com o produto/mercadoria/serviço. A ocorrência desses

fatores na peculiaridade de cada empresa torna o processo de estabelecimento de preços uma tarefa complexa.

Nessa óptica, Bruni e Famá (2003) destacam que o retorno do capital ocorre por meio de lucros auferidos ao longo do tempo. Assim, somente por meio da correta fixação e mensuração dos preços de venda é possível assegurar o correto retorno do investimento efetuado. Além dos consumidores, concorrentes e custos, outros fatores também interferem na precificação, como a conjuntura econômica (e.g., recessão, inflação e taxa de juros) e o governo. Nesse contexto, para assegurar a própria sobrevivência, os varejistas devem se adequar, desenvolvendo estratégias empresariais eficientes e dinâmicas. Entre os itens que devem ser analisados para garantir a competitividade e a permanência dessas empresas, destaca-se o preço (ARAÚJO *et al.*, 2006).

Os métodos de formação de preço são: método baseado no custo, método baseado nos concorrentes, método baseado nas características do mercado e método misto. O método baseado nos custos é o mais tradicional e o mais comum no mundo dos negócios. Esse método costuma empregar os seguintes fatores: custo pleno, custo de transformação, custo marginal, taxa de retorno exigida sobre o capital aplicado e custo-padrão. Se a base usada for o custo total, deve ser aplicada a margem de lucro desejada sobre os custos totais dos produtos. Sendo utilizado os custos e despesas variáveis, a margem adicionada deve ser suficiente para cobrir os custos e despesas fixas, além dos lucros desejados. A margem de um produto é a diferença entre seu preço de venda e seus custos, sendo expressa como percentual de custos. Esse processo de adicionar margem fixa a um custo-base é conhecido como *mark-up* (SANTOS, 1991).

A segunda metodologia de formação de preços emprega a análise da concorrência. Sobre essa metodologia, Bruni e Famá (2003) relatam que as empresas prestam pouca atenção a seus custos ou à sua demanda – a concorrência é que determina os preços a praticar. Os preços podem ser de oferta (quando a empresa cobra mais ou menos que os concorrentes); ou de

proposta (quando a empresa determina seu preço segundo seu julgamento sobre como os concorrentes irão fixar seus preços).

Para o método baseado nas características de mercado, o preço é estabelecido tomando por base o valor percebido pelo cliente do produto. Esse método exige conhecimento profundo do mercado por parte da empresa. O conhecimento do mercado permite decidir se o produto será vendido a preço mais alto, atraindo as classes economicamente mais elevadas, ou a preços populares, atendendo às camadas mais pobres (BRUNI; FAMÁ, 2003).

A quarta e última metodologia, o método misto, é a combinação dos três métodos anteriormente apresentados, custo, concorrência e mercado. Nesse método destaca-se, conforme Bruni e Famá (2003), que a formação de preços deve ser capaz de considerar a qualidade do produto em relação às necessidades do consumidor, a existência de produtos substitutos a preços mais competitivos, a demanda esperada do produto, o mercado de atuação do produto, o controle de preços imposto pelo governo, os níveis de produção e vendas que se pretende ou podem ser operados e os custos e despesas de fabricar, administrar e comercializar o produto.

Churchill Jr. e Peter (2007) abordam a formação de preços sob três aspectos, quais sejam: preços baseados nos custos, preços baseados na concorrência e preços baseados no valor para o cliente. O preço baseado nos custos deve ser suficientemente alto para cobrir o custo total de produção e comercialização. O custo total inclui custos fixos e variáveis. Custos fixos são aqueles que permanecem inalterados dentro de determinado volume de produção, enquanto os custos variáveis variam de acordo com mudanças nas quantidades produzidas. A impossibilidade de cobrir os custos totais representa perda de dinheiro para a organização.

Os mesmos autores afirmam que preço baseado na concorrência considera a concorrência ao tomar decisões de preço, igualando-o aos da concorrência ou fixando-o abaixo deles. Já o preço baseado no valor para o cliente está vinculado às percepções dos clientes sobre o valor do produto, ou seja, os clientes podem

não comprar o produto se não acharem que a oferta vale seu dinheiro. Portanto, as decisões de preço devem levar em conta as percepções dos clientes sobre o valor de uma troca. Isso significa que uma pesquisa de *marketing* é necessária para descobrir as percepções de valor e preço dos clientes.

Parente (2010) afirma que a política utilizada pelo varejista para determinar seus preços está baseada nos objetivos que norteiam essas decisões e visa manter a empresa em nível satisfatório de lucratividade, competitividade e venda. Esses objetivos se dividem em objetivos de venda, objetivos de imagem de preço e objetivos de lucro. Os objetivos de venda buscam conquistar maiores volumes de vendas, com conseqüente aumento na lucratividade e limitação do crescimento da concorrência. Os objetivos de imagem de preço buscam a liderança em preço por meio de pesquisa de preços no concorrente e pela prática da paridade ou dos mais baixos preços do mercado. Já os objetivos de lucro, que são os objetivos mais perseguidos por qualquer empreendimento varejista, objetivam a maximização dos resultados para manter retorno sobre os investimentos na perspectiva dos detentores do capital.

Bernardi (2010) critica o processo tradicional que concebe a formação de preços com a aplicação da seguinte equação: $\text{Preço de Venda} = \text{Custo} + \text{Lucro} + \text{Despesa}$. O autor afirma que, em ambientes competitivos, é mais adequado oferecer um processo de estabelecimento de preços estruturado na seguinte seqüência:

- definição de segmentação ou posicionamento;
- definição dos objetivos de preços;
- análise das condições internas e externas;
- definição do método de formação de preços

Posicionar preços e produtos é fundamental para a ideia de valor no mercado e para a decisão de compra. O posicionamento de preço está diretamente relacionado ao trinômio qualidade, preço e valor percebido. Os objetivos de preço estão ligados aos objetivos da empresa e são basicamente cinco, conforme apresenta o QUADRO 4.

QUADRO 4 - Objetivos de preços

Objetivo	Característica
Manutenção	Há excesso de capacidade ou capacidade ociosa; intensa concorrência; mudanças nos desejos do consumidor refletem-se no volume; e redução de preços para manter o giro.
Maximização dos lucros	Há conhecimento dos custos e da demanda ou aposta-se na demanda; ênfase no desempenho financeiro e no retorno; e pouca ênfase no composto de <i>marketing</i> .
Maximização do faturamento	Há conhecimento da demanda; busca o ganho de fatia de mercado e pressupõe que o volume maximiza o lucro e o retorno.
Crescimento de vendas	Similar à maximização do faturamento, prática de preços mais baixos; mercados altamente sensíveis a preços; e pressupõe que o preço baixo desencoraja a concorrência.
Maximização de mercado	Inicia com altos preços e gradativamente vai reduzindo; trabalha com versões mais baratas; pressupõe que altos preços, no início, não atraem concorrentes e pressupõe imagem de produto superior.

Fonte: Bernardi (2010, p. 103, adaptado).

A análise das condições internas e externas apresenta três variantes que devem ser analisadas detalhadamente: demanda, custos e concorrência. A demanda é impactada por cada nível de preço definido. O preço e a demanda são correlacionados negativamente, ou seja, se o preço sobe, a demanda tende a cair, ou vice-versa. De acordo com Sardinha (2008, p. 57), demanda e preço “são faces de um mesmo fenômeno de causa e efeito: o perfil da demanda determina a estrutura da oferta, que, por sua vez, influencia o perfil da demanda”. Os custos mais a rentabilidade desejada definem o preço a estabelecer, portanto, uma espécie de piso. No entanto, na atualidade, o mercado é que define o preço que o cliente está disposto a pagar, ou seja, um limite ou teto.

Nesse sentido, as decisões de preços devem envolver a análise de diversas variáveis quantitativas e qualitativas que exercem influência na precificação. A complexidade dessas variáveis, nem sempre passíveis de controle pela empresa, exige uma política de preços baseada na precisão, rapidez, flexibilidade e agilidade, para que ela assegure sua permanência competitiva no mercado.

Kotler e Keller (2006) apresentam um modelo de seis etapas para a FP nas empresas:

- Seleção do objetivo de determinação do preço – a empresa deve decidir qual é o objetivo de sua determinação de preço, se será o de sobrevivência (manter-se em atividade), maximização do lucro atual, maximização da participação no mercado, desnatamento máximo do mercado (empresas que trabalham com novas tecnologias e as oferecem a preço bastante alto no lançamento, diminuindo-o gradativamente ao longo do tempo), liderança na qualidade do produto ou um outro objetivo (geralmente escolhido por organizações que não visam ao lucro prioritariamente);
- determinação da demanda – normalmente um preço diferenciado implica uma demanda distinta De acordo com Parente (2010),; então, os responsáveis pelas decisões de preços devem prever a demanda em diferentes níveis de preços;
- estimativa de custos – devem ser estimados todos os custos necessários para produzir e fornecer os produtos;
- análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes;
- seleção de um método de FP – a empresa deve decidir qual método utilizar para formar seu preço; e
- seleção do preço final – a empresa deve tomar essa decisão com base no método utilizado para FP, considerando alguns fatores adicionais, como sua política de preços e o seu impacto em relação a terceiros.

São inúmeros os objetivos que poderão ser perseguidos pela empresa no tocante a preços. Las Casas (2006) estabelece que os objetivos de preços devem ser considerados em consonância com os objetivos de *marketing*, que também precisam estar coadunados com os objetivos da empresa. O fator “custo”, de modo geral, influencia profundamente as decisões de preços nas empresas. De acordo com Kotler e Keller (2006), a empresa deseja cobrar um preço que cubra seus custos e lhe dê retorno justo por seu esforço e risco. Sendo assim, o eficiente controle dos custos é essencial para que o administrador conheça a

rentabilidade da empresa, reduza os custos controláveis e determine uma política de preços comparáveis com as condições da empresa no mercado (PEREIRA, 1999).

Souza *et al.* (2007) apresentam modelo de processo de formação de preços compostos por etapas, iniciando com a decisão de compra, passando pela construção do *mark-up* e finalizando com a formulação do preço de venda. Esse modelo é ilustrado na FIG. 1.

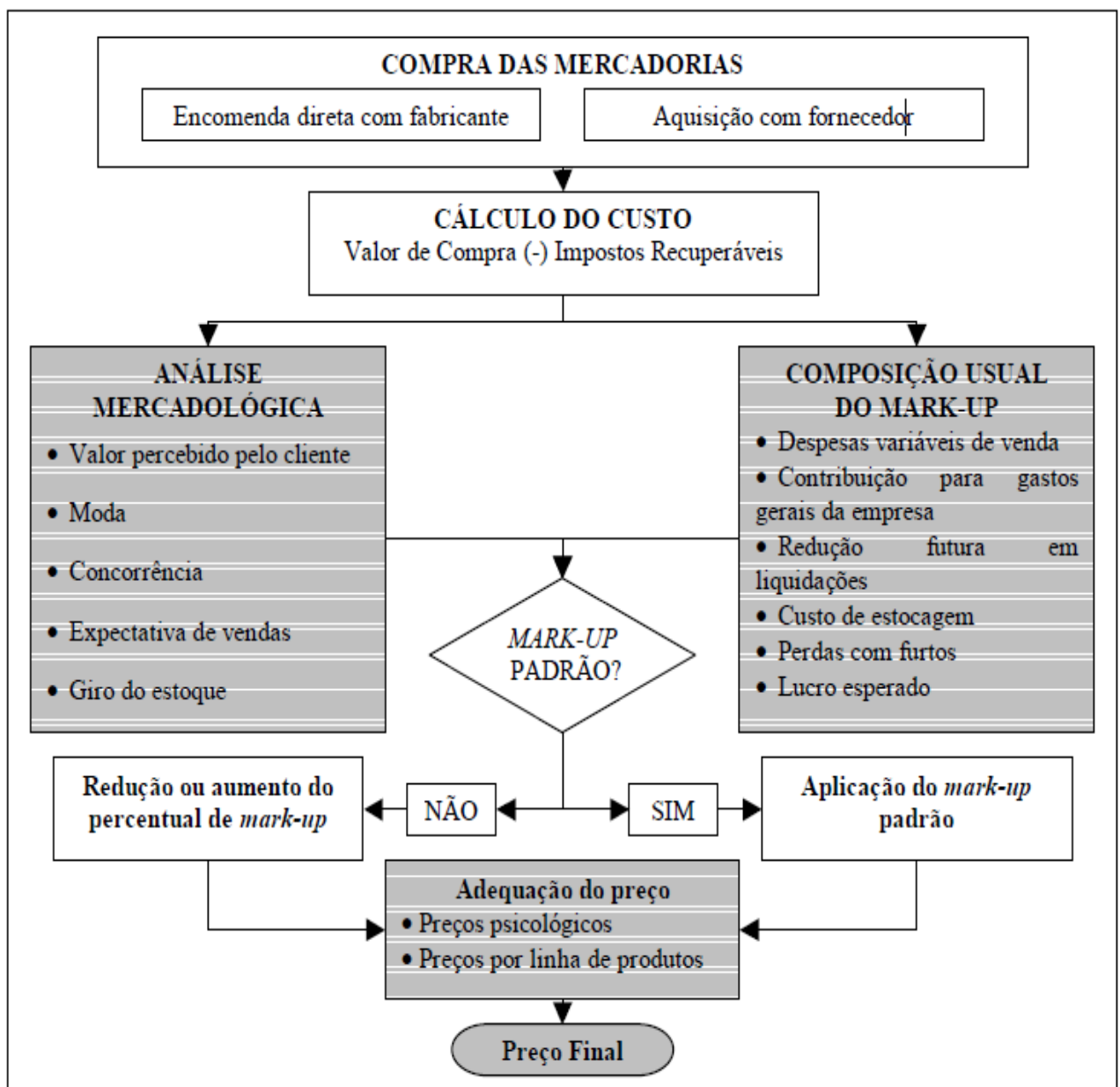


FIGURA 1 - Modelo de processo de formação de preços

Fonte: Souza *et al.* (2007, p. 7)

A FIG. 1 mostra que o processo possui as seguintes etapas: decisão de compra das mercadorias, cálculo do custo, análise mercadológica, definição do percentual de *mark-up*, adequação do preço e preço final. A metodologia apresentada compreende o gerenciamento do processo de estimação de custos e formação de preços que atende a todos os requisitos ditados pela teoria, uma vez que considera o custo, a concorrência, o valor percebido pelo cliente e também permite a análise mercadológica para a adequação do *mark-up* a cada produto.

2.6 Estimação de Custos

A boa administração de um empreendimento é imprescindível para a sobrevivência de uma empresa. Na maioria das vezes, contudo, esse princípio não está presente nas MPEs, que geralmente nascem no seio familiar, sendo administradas de forma precária pela falta de preparo de seus administradores. Na empresa moderna, entende-se o preço como uma das variáveis da política de *marketing*, cuja função é servir aos objetivos gerais da organização (SARDINHA, 2008). Uma política de preço eficiente não significa, de modo algum, preços altos nem baixos. Além de perfeitamente identificada com o mercado de atuação, a política deve contemplar a análise de custos gerais da empresa, seu equilíbrio operacional e o retorno desejado (ASSEF, 2011).

A formação de preços requer estimação de custos; para tal, tanto a pequena e a média quanto a grande empresa necessitam de controle e análise de custos (SANTOS, 2005). O lucro necessário para a continuidade da empresa é apurado do excedente de receitas totais sobre os custos totais. Quanto à abordagem na análise dos custos, Braga (2008) define três importantes conceitos que não se pode deixar de observar: relevância, diretibilidade e variabilidade. A relevância consiste em observar os custos pela sua grandeza em relação ao montante. Os valores irrisórios não devem ser tratados com o mesmo rigor dos grandes custos.

A separação dos custos em diretos e indiretos implica sua classificação quanto à diretibilidade, que leva em consideração a facilidade de alocação. Os custos diretos são aqueles facilmente relacionados às unidades de alocação de custos, como: a matéria-prima e a mão de obra direta. Os custos indiretos não podem ser facilmente atribuídos às unidades, necessitando de alocações de forma indireta, como é o caso da mão de obra indireta e do aluguel. As alocações causam a maior parte das dificuldades e deficiências dos sistemas de custos, pois vários são os critérios de rateio que podem ser utilizados (BORNIA, 2009).

A variabilidade indica se o custo ou a despesa são variáveis, fixos ou semivariáveis. Para classificar os custos e as despesas em fixos ou variáveis, deve-se observá-los em função do volume de produção. Se os custos e as despesas não se alterarem em função do volume produzido ou vendido, eles serão fixos; do contrário, serão variáveis. Há alguns custos ou despesas que são semivariáveis, porque possuem uma parte fixa e outra variável (BRAGA, 2008).

Para a estimação de custos e formação de preço, é necessário o apoio de um sistema. Sistema é a disposição das partes ou dos elementos de um todo, coordenados entre si, que formam estrutura organizada (FERREIRA, 2001). Dubois, Kulpa e Souza (2006, p. 103) ampliam o conceito: “um sistema é um conjunto de elementos estruturados que funcionam como um organismo para atingir um determinado objetivo”. Segundo Bornia (2009), a análise de um sistema de custos pode ser efetuada sob dois pontos de vista. Primeiro, se o tipo de informações geradas é adequado às necessidades da empresa, esse aspecto está ligado aos objetivos e é conhecido pela denominação de “princípio de custeio”, que determina quais custos participarão do custo do produto ou serviço. O segundo ponto de vista diz respeito à parte operacional do sistema, ou seja, como os custos serão alocados aos produtos/serviços para a obtenção da informação, conhecido pela expressão “método de custeio”.

Todos os métodos de custeio objetivam determinar o custo unitário de cada bem ou serviço produzido. Os métodos procuram atribuir os gastos apresentados pelas empresas para cada um dos bens ou serviços produzidos (DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2006). Bernardi (2010) e Dubois, Kulpa e Souza (2006) preconizam

quatro métodos de custeio: custeio por absorção, custeio variável, custo-padrão e custeio baseado em atividades (ABC – do inglês, *activity-based costing*). A escolha do sistema depende dos objetivos pretendidos pela empresa quanto ao detalhamento das informações sobre custos geradas pelo sistema.

O custeio por absorção direciona todos os custos, sejam eles diretos e indiretos, fixos e variáveis, para o produto (BERNARDI, 2010). Todos os custos de produção são absorvidos pelo produto; então, as despesas são lançadas no resultado do período da empresa. Para Santos (2005), o princípio de custeio por absorção é utilizado para avaliação de estoques e é necessário para levantamento de balanço patrimonial e para apuração de resultado com o fim de atender à legislação fiscal e societária. Contudo, mostra-se falho para apoiar decisões de caráter gerencial, uma vez que considera os “rateios” dos custos indiretos. Sardinha (2008) acentua que qualquer método empregado para alocar os custos indiretos aos produtos é arbitrário e pode ser irrealista. Não é possível medir de forma objetiva o custo em relação ao produto.

No sistema conhecido por custeio variável ou direto, apenas os custos variáveis são relacionados aos produtos, sendo os custos fixos considerados custos do período (BORNIA, 2009). Bernardi (2010), nessa mesma linha, aponta ainda que o custo de um produto ou serviço é composto somente dos custos identificáveis, diretamente aplicados e variáveis com o volume de produção. Todos os custos fixos e indiretos, juntamente com as despesas, são direcionados para o resultado da empresa. Com base nessa premissa, Wernke (2004) afirma que o sistema de custeio variável prevê apropriação de caráter gerencial, considerando apenas os custos variáveis dos produtos vendidos. Da mesma forma, os custos fixos não fazem parte do produto e são considerados despesas do período. Seguindo a mesma filosofia, Bernardi (2010) sugere o caráter gerencial e a importância desse sistema para a tomada de decisões, uma vez que possibilita a análise da relação custo, volume e lucro.

Dubois, Kulpa e Souza (2006) definem o sistema de custeio-padrão como um padrão de referência, um elemento quantitativo ou financeiro que serve de base de comparação com resultados futuros. Bernardi (2010) descreve que a finalidade

e utilidade desse sistema consistem no controle, podendo o sistema também ser utilizado para a formação de preços. Já Bornia (2009) apresenta o custeio-padrão como uma filosofia do uso dos custos para o controle, pois fornece padrões de comportamento para os custos, ou seja, fixam-se quais seriam os custos dos produtos e, ao final da produção, compara-se o custo realizado com o custo estimado por meio da fixação pela padronização. As diferenças existentes entre o custo-padrão e o custo real são evidenciadas e analisadas objetivando o auxílio à tomada de decisão.

O custeio ABC, ou seja, custeio baseado na atividade, tem como premissa atribuir à atividade a responsabilidade pelo consumo dos custos. Sardinha (2008) preleciona que os recursos são alocados para realizar, nas organizações, atividades que geram produtos a serem comercializados. Bernardi (2010) defende que a busca por contínuos aperfeiçoamentos e inovações em razão do mercado competitivo fez com que as empresas fossem impelidas a mudanças organizacionais. Há a necessidade de mais quantidade de informações, mais rápidas e adequadas, focadas em processos e atividades, ou seja, já não basta saber somente o custo de um produto ou serviço, mas quanto os processos e as atividades geradoras de custo consomem de recursos e quanto os produtos consomem dessas atividades e processos.

2.7 Impacto dos Tributos e de Outras Despesas com Vendas

Um fator importante na formulação do preço é o tributo. A estrutura tributária no Brasil é bastante complexa. Com o intuito de amenizar a burocracia e conceder benefícios tributários e creditícios, as MPEs foram agraciadas com a Lei Complementar n. 123 (BRASIL, 2006), que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, também denominado “Simples Nacional”, e que revogou leis anteriores que tratavam do mesmo tema. Uma grande diferença entre essa lei e as anteriores é que, nas revogadas, contemplavam-se apenas os impostos federais e o Instituto Nacional da Seguridade Social (INSS). A nova Lei contempla, no novo sistema tributário, a inclusão do Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e a Prestação de

Serviços de Transporte e Comunicação (ICMS) e do Imposto Sobre Serviços (ISS).

As vedações ao Simples Nacional, ou seja, o impedimento de algumas microempresas e empresas de pequeno porte de aderirem ao sistema, são abordadas no art. 17 (BRASIL, 2006):

“[...] I - [empresa] que explore atividade de prestação cumulativa e contínua de serviços de assessoria creditícia, gestão de crédito, seleção e riscos, administração de contas a pagar e a receber, gerenciamento de ativos (*asset management*), compras de direitos creditórios resultantes de vendas mercantis a prazo ou de prestação de serviços (*factoring*);

[...] V - [empresa] que possua débito com o Instituto Nacional do Seguro Social - INSS - ou com as Fazendas Públicas Federal, Estadual ou Municipal, cuja exigibilidade não esteja suspensa;”

De acordo com o art. 3º da Lei Complementar n. 123 (BRASIL, 2006), alterado pela Lei Complementar n. 139, de 10 de novembro de 2011, definem-se microempresa (ME) e empresa de pequeno porte (EPP) como:

“[...] a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);

II - no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

§ 1º Considera-se receita bruta, para fins do disposto no *caput* deste artigo, o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

§ 2º No caso de início de atividade no próprio ano-calendário, o limite a que se refere o *caput* deste artigo será proporcional ao número de meses em que a microempresa ou a empresa de pequeno porte houver exercido atividade, inclusive as frações de meses.

§ 3º O enquadramento do empresário ou da sociedade simples ou empresária como microempresa ou empresa de pequeno porte bem como o seu desenquadramento não implicarão alteração, denúncia ou qualquer restrição em relação a contratos por elas anteriormente firmados”.

A lei impõe um requisito comum a qualquer empreendimento que se enquadre no Simples Nacional: o teto de receita bruta anual de R\$ 3,6 milhões. A tributação é progressiva, segundo a média da receita bruta acumulada crescentemente. O limite é proporcional ao número de meses de funcionamento do empreendimento no exercício, considerando-se não o mês de constituição, de registro do negócio no órgão competente do comércio ou cartório de registro civil das pessoas jurídicas, mas aquele em que a empresa dá início ao seu negócio, adquirindo matéria-prima para industrialização ou mercadorias para revenda, bem como a prestação de serviços. Portanto, no exercício de início de atividades, a ME é aquela que tem como receita bruta o valor de R\$ 30.000,00, multiplicado pelo número de meses de funcionamento. A EPP é aquela que tem como receita bruta o valor de R\$ 300.000,00, multiplicado pelo número de meses de funcionamento. Para exercícios completos, a ME tem o limite de R\$ 360.000,00 e a EPP de R\$ 3.600.000,00 (BRASIL, 2011).

De acordo com a Lei Complementar n. 23 (BRASIL, 2006), estão inclusos em um único imposto – o “Simples Nacional” – os seguintes impostos:

- IRPJ – Imposto de Renda da Pessoa Jurídica;
- CSSL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido;
- IPI – Impostos sobre Produtos Industrializados;
- COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social;
- PIS/PASEP – Programa de Integração Social/ Programa de Formação do Patrimônio do Servidor;
- ICMS – Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e a Prestação de Serviços de Transporte e Comunicação;
- ISSQN – Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza; e
- CPP – Contribuição Previdenciária Patronal ou INSS.

A Lei Complementar n. 139, promulgada em 10 de novembro de 2011 pela presidente Dilma Russéf, faz ajustes na Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Entre as principais mudanças está o reajuste de 50% das tabelas de enquadramento das empresas optantes pelo SIMPLES – reajuste esse que tem

validade desde 1º de janeiro de 2012. Os tetos passaram de R\$ 36 mil para R\$ 60 mil, no caso de empreendedores individuais; de R\$ 240 mil para R\$ 360 mil, para as MEs; e de R\$ 2,4 milhões para R\$ 3,6 milhões, para as EPPs. Desse modo, houve considerável ampliação no número de MPEs comerciais varejistas no país, pela possibilidade de enquadramento, considerando-se os novos tetos previstos na Lei, conforme apresentado no QUADRO 5 (BRASIL, 2011).

QUADRO 5 - Alíquotas e partilha do Simples Nacional – comércio

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS
Até 180.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 360.000,01 a 540.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 540.000,01 a 720.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 720.000,01 a 900.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Fonte: Brasil (2011).

As empresas comerciais varejistas possuem diferenças quanto à formação de custos em relação às empresas industriais. Bertó e Beulke (2006) ressaltam que as empresas comerciais possuem tipicamente custos variáveis conhecidos como custo da mercadoria vendida. Esses mesmos autores afirmam que o valor desse custo, para efeitos gerenciais, deve ser o da reposição da mercadoria. Com isso, toda vez que houver alteração no custo determinada pelo fornecedor, cabe à

empresa considerar esse valor, independentemente de ainda existirem estoques adquiridos anteriormente.

Para a formação de preço na empresa comercial, é necessário ajustar o custo da compra de acordo com a incidência de impostos e outros gastos necessários à disponibilização do produto para a venda, conforme discriminado no QUADRO 6:

QUADRO 6 - Apuração do custo de compra

Fatores de compra	Valor
(+) Custo da fatura (valor constante da nota fiscal)	
(+) Despesas acessórias (fretes, seguros, etc.)	
(+) Impostos não recuperáveis (IPI no comércio)	
(-) Impostos recuperáveis (ICMS no comércio e IPI e ICMS na indústria)	
(=) Custo de aquisição das mercadorias	

Fonte: Wernke (2004, p. 43, adaptado).

Além do custo da compra, é necessário conhecer as despesas relativas à venda das mercadorias. Essas despesas são conhecidas por despesas variáveis de vendas, pois incidem no ato da venda, ou seja, a venda é o fato gerador da despesa. Consoante Bertó e Beulke (2006), constituem custos variáveis diretos de vendas as despesas financeiras do giro, as despesas diretas com vendas e as despesas tributárias diretas.

As despesas financeiras do giro nascem do financiamento do ciclo operacional (estocagem e prazo de venda) e decorrem do espaço de tempo do retorno do dinheiro ao caixa. Os prazos considerados são o prazo de estocagem, que abrange o período de aquisição da mercadoria até a sua venda, e o prazo de recebimento da venda, que inicia no momento da venda e termina com o efetivo recebimento do equivalente monetário. As despesas diretas de vendas são variáveis e se relacionam diretamente com o valor e com o volume de vendas. Os exemplos mais comuns dessas despesas, para Bertó e Beulke (2006), são as comissões de vendas (quando existirem) e os fretes de entrega de mercadorias.

As despesas tributárias que devem compor o preço de venda são aquelas relacionadas diretamente com o valor e com o volume das vendas, como o ICMS,

o IPI e a COFINS. São despesas de natureza variável e direta e sua incidência ocorre diretamente sobre o preço de venda. Na formação do preço de vendas, além dos custos e dos tributos, outros aspectos precisam ser considerados, como o mercadológico. De acordo com Assef (2011), o aspecto mercadológico leva em consideração o preço praticado pelo mercado e as análises mais apuradas de reconhecimento e valorização de atributos dos produtos e serviços por parte do consumidor.

O aspecto mercadológico precisa ser considerado na política de preços, pois os preços são impactados por variáveis externas à empresa, sobre as quais esta não tem controle. Bernardi (2010) realça que essas variáveis sem controle podem ser: reações dos consumidores, dos concorrentes, sensibilidade aos preços, hábitos de consumo, padrões de valores, crescentes ofertas e substitutivos. Esses fatores sugerem que as empresas, além de buscar uma política de preços que resulte na prosperidade do negócio, necessitam rever todos esses conceitos para obterem sucesso na formulação do preço. Somente por meio de uma política eficiente de preços as empresas, independentemente de seu porte, são capazes de atingir seus objetivos de lucro e crescimento no longo prazo.

2.8 Definição do *Mark-Up*

Os custos fixos na empresa comercial podem ser entendidos como as despesas de estrutura de funcionamento relativas à recepção, à estocagem, às movimentações internas, às vendas e às despesas tributárias não vinculadas às vendas (*e.g.*, imposto territorial urbano, imposto para licenciamento de veículos e imposto sindical). Essas despesas são divididas em operacionais e administrativas (BERTÓ; BEULKE, 2006).

Quanto às despesas fixas, Assef (2011) assevera que o rateio desses custos para os produtos é extremamente prejudicial à empresa, levando-se em conta a subjetividade do rateio, a qual provoca distorções na rentabilidade dos produtos. Bertó e Beulke (2006) apresentam uma metodologia de formação de preço tendo como base o custeio variável, que apropria como custo das mercadorias somente

custos e despesas variáveis. Nesse método de custeio, as despesas operacionais e administrativas, ambas consideradas fixas, não participam do custo da mercadoria vendida, considerando essa sistemática a estrutura do custo da mercadoria (QUADRO 7).

QUADRO 7 - Custeio marginal no comércio

A – Custo da mercadoria adquirida (constitui o custo independente do preço de venda)
B – Despesa financeira do giro (% sobre o preço de venda)
C – Despesa tributária (% sobre o preço de venda)
D – Despesas diretas com vendas (% sobre o preço de venda)
E = A + B + C + D = Custo variável
F = G – E = Margem de contribuição (\$ e/ou % sobre o preço de venda)
G – Preço de venda

Fonte: Bertó e Beulke (2006, p. 48, adaptado).

Na percepção de Sardinha (2008), o *mark-up* é um método de formação de preços largamente utilizado no comércio. Segundo o dicionário *Accounting: the language of business*, de Sidney Davidson, citado por Bernardi (2010), *mark-up* é um valor originalmente adicionado ao custo, usualmente expresso como um percentual do preço de venda. Refere-se também a aumento sobre o preço de varejo originalmente estabelecido. É conhecido como um índice que o empresário multiplica pelo custo da compra para formar o preço de venda. Tem por finalidade cobrir os fatores de tributação sobre vendas (ICMS, IPI, COFINS ou SIMPLES), percentuais incidentes sobre o preço de vendas (e.g., comissões sobre vendas e comissões sobre cartão de crédito) e margem de lucro (WERNKE, 2004).

Com isso, atentando para a característica própria da empresa comercial, infere-se que a metodologia apropriada é a com base no custeio variável. Nessa mesma linha, Padoveze (2007), afirma que o valor básico de referência para formar o preço de venda por esse critério são os custos diretos ou variáveis, mais as despesas variáveis do produto que possam ser identificadas. Após isso, a margem a ser aplicada deve cobrir, além da rentabilidade mínima almejada, também os custos e despesas fixos que não foram alocados ao produto.

2.9 Informações Necessárias para a Formação de Preços

Atualmente, o ambiente das empresas, independentemente do setor de atividade e porte, é caracterizado pelos mercados abertos. Nesse mercado, a informação é um diferencial competitivo, ou seja, um recurso estratégico.

Sejam os mercados nacionais ou globais, a competitividade se torna cada vez mais acirrada em termos de necessidade de promover mudanças rápidas e eficazes (DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2006). Para atender a essas demandas atuais, a informação é a principal matéria-prima. Marchand (*apud* KUWABARA, 2003) declara que a informação é o caminho para as pessoas de negócios se expressarem, representarem, comunicarem e compartilharem seus conhecimentos com outros indivíduos, para, assim, acompanharem suas atividades e conseguirem êxito em seus objetivos de negócios.

Hoje os gestores têm dado bastante relevância à utilização da tecnologia da informação devido aos benefícios que ela lhes pode trazer (SOUZA *et al.*, 2006a). A geração de informações internamente na empresa relacionadas a custos, desempenho, processos e produtos é fundamental para o desenvolvimento das diversas atividades. As empresas têm dificuldades em desenvolver eficazmente suas atividades sem que mantenham acompanhamento ininterrupto e controle persistente de seus processos por meio de sistema de informações (WERNKE, 2004). O sistema de informações gerenciais tem como premissa a geração de informações suficientes para que os gestores tenham subsídio para apoiar suas decisões.

Percebe-se rápido e sistemático avanço de inovações na tecnologia da informação e, conseqüentemente, o escopo dos negócios avança na mesma proporção. De acordo com Laudon e Laudon (2007), as empresas estão sempre tentando melhorar a eficiência de suas operações com o fim de conseguir mais lucratividade. A razão disso é que as decisões hoje precisam ser tomadas com base em informação certa na hora certa, e não mais com base em previsões infundadas, palpites ou sorte.

Bio (2008) revela que as informações de natureza gerencial destinam-se a “alimentar” processos de tomada de decisão. As decisões relacionadas aos processos de planejamento, ao controle, à formulação, ao acompanhamento de políticas e à interpretação de resultados requerem informações adequadas. Robic e Mattar (2005, p. 4 *apud* SOUZA *et al.*, 2006a) afirmam que “os sistemas de informações, com base na tecnologia da informação, vêm se desenvolvendo e sendo cada vez mais utilizados, a fim de se obter efetivamente os benefícios inerentes à sua utilização de forma estratégica para a empresa”.

O diferencial competitivo da empresa pode ser determinado, então, pelo nível de informação que ela possui. Nesse contexto, a contabilidade se apresenta como uma ciência capaz de fornecer, por meio de seu sistema contábil, informações suficientes para apoiarem os gestores na tomada de decisão.

2.10 A Contabilidade como Fornecedora de Informações para a EC e a FP

O objetivo da contabilidade gerencial é fornecer as informações necessárias para o planejamento, o controle e a tomada de decisão, ou seja, para os gestores apoiarem suas decisões (JIAMBALVO, 2009). Toda e qualquer organização precisa constantemente de informações, independentemente de visar ao lucro utilizar recursos diversos (*e.g.*, pessoas, materiais e equipamentos) e ser uma entidade sem fins lucrativos ou simplesmente um grupo de pessoas que trabalham juntas para alcançar um objetivo. A contabilidade é encarregada de produzir informações acerca da situação financeira e do desempenho econômico.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o Instituto Brasileiro de Contadores (IBRACON), citados por Padoveze (2007) assim definem a contabilidade: “É objetivamente um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização”. Essa definição resume a importância e a dimensão do sistema de informação contábil gerencial (PADOVEZE, 2007).

Szuster *et al.* (2008) reconhecem a contabilidade como a ciência social que tem por objetivo medir, para poder informar, os aspectos quantitativos e qualitativos do patrimônio de quaisquer entidades. A contabilidade é o processo cujas metas são registrar, resumir, classificar e comunicar as informações financeiras.

A contabilidade é “um sistema de informações capaz de orientar os donos ou acionistas de uma empresa a tomarem decisões apoiados em números que idealizem a situação financeira e patrimonial do negócio” (ARAÚJO; ASSAF, 2004, p. 13). Nesse sentido, a contabilidade se apresenta como provedora de informações aos gestores para apoiar suas decisões. Para Atkinson *et al.* (2008), a contabilidade gerencial, com as informações produzidas por meio de suas técnicas, auxilia os funcionários e administradores de uma empresa a melhorar a qualidade das operações, reduzir seus custos e adequar as operações às necessidades dos clientes.

Tendo a contabilidade como um instrumento de geração de informações, a leitura destas pode ser realizada, em alguns casos, no balanço patrimonial, na demonstração do resultado do exercício e na demonstração dos fluxos de caixa, por exemplo. Em outros casos, a informação deve ser preparada especificamente para os gestores, que são os usuários internos das informações contábeis. Esses tipos de informação denominam-se informações de contabilidade gerencial (JIAMBALVO, 2009).

Conforme Crepaldi (2007), a contabilidade financeira é o processo de elaboração de demonstrativos financeiros para os propósitos internos à organização. Esse processo sofre a influência de órgãos reguladores que estabelecem padrões, leis fiscais e exigências de auditoria independente. Já a contabilidade gerencial é a ramificação da contabilidade que tem por objetivo fornecer aos gestores de empresas instrumentos que os auxiliem nas funções gerenciais.

A contabilidade gerencial tem por função gerar informações para subsidiar os gestores, administradores e gerentes no processo decisório sobre o planejamento e controle. A informação produzida pela contabilidade gerencial deve servir a

vários propósitos dentro da organização (SOUZA, 2010). O QUADRO 8 ilustra o papel da informação contábil e os propósitos empresariais a que servem.

QUADRO 8 - Propósitos empresariais da informação contábil gerencial

Propósito	Papel da informação contábil na empresa
Controle operacional	Fornecer informações de <i>feedback</i> sobre a qualidade, pontualidade e eficiência das tarefas realizadas e o desempenho dos indivíduos e das unidades operacionais. Essas informações seriam úteis para um gerente de loja avaliar o nível, o giro e a falta de estoque por item, bem como gerenciar o trabalho e a eficiência dos funcionários que trabalham nos caixas e na reposição de prateleiras.
Custeio de produto e cliente	Mensurar os custos dos recursos usados para fabricar um produto ou fornecer um serviço aos clientes; avaliar a rentabilidade dos produtos e serviços da organização, vinculando os recursos gerados – isto é, as receitas das vendas dos produtos e serviços – aos custos dos recursos exigidos para o <i>design</i> , a produção, a venda, a entrega e os serviços. Os gerentes de supermercados, por exemplo, desejam informações detalhadas sobre a rentabilidade de todas as categorias de produtos das lojas, bem como sobre a rentabilidade de marcas separadas por característica individual. O custo e a rentabilidade por fornecedor possibilitam aos gerentes otimizar sua escolha de fornecedores e os métodos preferidos para trabalhar com aqueles selecionados.
Mensuração do desempenho organizacional	Desenvolver medidas de desempenho para as unidades organizacionais descentralizadas e, assim, promover o desempenho organizacional que seja consistente com a estratégia das unidades de negócios e que facilite a coordenação entre elas. Medidas financeiras resumidas ajudam os dirigentes de empresas a avaliar o desempenho do lucro de cada unidade da cadeia, bem como a eficiência de cada centro de distribuição. Medidas não financeiras para cada unidade, como participação de mercado, satisfação do cliente, faltas de estoque e devoluções, fornecem outras medidas de desempenho da unidade.

Fonte: Atkinson *et al.* (2008, p. 65).

A informação contábil é imprescindível para que os gerentes possam planejar e controlar suas operações para, então, tomar suas decisões baseadas em técnicas da contabilidade gerencial. A gestão de custos e a formação de preços demandam informações da contabilidade, uma vez que, na empresa, somente a contabilidade detém informações suficientes para subsidiar os gestores na tomada de decisão em relação a custos e preços.

2.11 Interdependência entre FP e EC

A formação do preço de venda necessita de informações de custos, uma vez que a cobertura dos custos de produção e/ou comercialização é fator preponderante para a manutenção do equilíbrio financeiro da empresa. Bertó e Beulke (2006, p. 191), em consonância, relatam:

A formação do preço de venda dos produtos/mercadorias e serviços, elemento essencial da gestão econômico-financeira e mercadológica das empresas, envolve inúmeros fatores em sua composição; entre eles se destacam: estrutura de custos; demanda (mercado); ação da concorrência; governo e objetivos pretendidos com o produto/mercadoria/serviço.

Em conclusão de pesquisa, Souza *et al.* (2006c) constataram que os profissionais consideram as informações de custos fundamentais para o processo de formação de preço. Assim, percebe-se que não há possibilidade de formar preços sem antes conhecer os custos relativos às mercadorias que serão comercializadas. Nesse caso, o custo informa o valor do “piso” para o processo de formação de preço. Contribuindo com essa afirmação, Sardinha (2008, p. 107) descreve:

Se a empresa não tem como estabelecer uma política de apreamento, isto é, opera num mercado de concorrência perfeita, o elemento custo é importante para viabilizar economicamente o negócio. A estratégia baseada em custo é que permitirá à empresa obter vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.

Na formação de preços, deparamos com custos e despesas dependentes e independentes do preço de venda sob o ponto de vista do cálculo. Essa relação de interdependência entre custos e preços está ligada à origem do custo/despesa. Na concepção de Bertó e Beulke (2006), o custo independente do preço – aquele que é gerado pelo investimento realizado pela empresa (*e.g.*, aquisição das mercadorias, imóveis e equipamentos) – diferencia-se dos demais componentes do custo de produtos, de serviços e de mercadorias, que só podem ser calculados quando se conhece o preço, pois estão atrelados a ele. Ainda de acordo com os referidos autores, os custos e as despesas que por sua origem incidem percentualmente, de forma direta, sobre o preço de mercadorias e serviços são constituídos de três grupos: despesas financeiras do giro; despesas tributárias diretas; e despesas diretas com vendas.

As despesas financeiras com o giro destinam-se ao financiamento do ciclo operacional da empresa. Essas despesas têm como fontes usuais operações de descontos de títulos, empréstimos rotativos com garantias de duplicatas etc. As despesas tributárias diretas constituem incidências tributárias sobre o preço de venda e estão diretamente embutidas nele. As despesas diretas com vendas constituem igualmente incidências diretas sobre o preço de venda líquido embutidas nele. Enquadram-se nessa categoria as comissões de venda com seus respectivos encargos sociais, os fretes de venda, quando constituírem custo da própria empresa (*preço cost, insurance and freight – CIF*), entre outros dessa natureza.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresentam-se o tipo, o universo e a amostra da pesquisa, a coleta de dados, o teste e aplicação do questionário e entrevista e a análise dos dados. A metodologia, de acordo com Gil (1996, p. 19), é “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que estão postos”.

3.1 Delineamento

Este estudo foi realizado em duas etapas: uma quantitativa e outra qualitativa. Segundo Malhotra (2001), faz-se necessária a combinação entre essas duas abordagens de pesquisa quando se sabe pouco a respeito do tema em questão e se deseja desenvolver: (i) estudo quantitativo para quantificar os dados e aplicar a análise estatística e (ii) abordagem qualitativa para se obter melhor visão e compreensão do contexto do problema.

3.2 População e Amostra

De acordo com os dados estatísticos do Cadastro Central de Empresas do IBGE (2010), existem 3.323 empresas em Curvelo-MG, incluindo todos os portes. O universo da pesquisa, neste estudo, contemplou somente MPEs do comércio varejista, extraídas aleatoriamente da área central de Curvelo, onde se concentra a maior quantidade dessas empresas.

Os sujeitos da pesquisa são pessoas que forneceram as informações de que o pesquisador necessitava. Segundo Gil (1996), para efetivação de um experimento, é necessário selecionar os sujeitos. Essa tarefa é de suma importância, em virtude da pesquisa ter por objetivo generalizar os resultados obtidos para a população da qual os sujeitos pesquisados constituem uma

amostra. Na realização do trabalho, os questionários e entrevistas foram respondidos pelos responsáveis pela estimação de custos (EC) e formação de preços (FP), os quais, na maioria, correspondem ao gerente-proprietário, conforme evidenciado na caracterização dos respondentes. Dessa forma consideramos como responsável pela missão de estimar custo e formar preço na empresa o empresário, por ser uma decisão superior.

Este trabalho foi realizado por meio de dados obtidos por conveniência (ou intencional). Oliveira (2003) afirma que a amostra por conveniência (ou intencional) é a mais comum das amostras e os elementos são mais acessíveis, articulados ou mais fáceis de serem avaliados. Uma amostra se refere a um subconjunto da população (universo) objeto do estudo. Marconi e Lakatos (2009, p. 15) comentam que “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. A amostra, para o presente estudo, foi de 80 respondentes para o questionário e de 10 respondentes para a entrevista semiestruturada. Os 10 respondentes para a entrevista fazem parte da amostra selecionada para o questionário e pertencem, portanto, às MPEs comerciais varejistas da cidade de Curvelo-MG.

3.3 Coleta de Dados

O questionário e o roteiro de entrevista semiestruturada que foram utilizados neste trabalho foram cedidos pelo Núcleo de Estudos Gerenciais e Contábeis (NEGEC), do Departamento de Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, os quais sofreram adaptações para atender às peculiaridades da pesquisa. Tais instrumentos vêm sendo empregados em pesquisas (ROSA, 2002; SOUZA *et al.* 2006a; 2006b; 2006c; 2007), todas com o objetivo de estudar a estimação de custos e a formação de preços.

O questionário busca responder, por meio da escala de Likert, o grau de importância de fatores relacionados a custos e preços sob o ponto de vista dos empresários. A entrevista está dividida em dois blocos, sendo o primeiro com

informações da empresa e de seus proprietários e o segundo com questões relacionadas aos procedimentos da empresa em relação à estimação de custos e à formação de preços.

Para verificar a adequação do questionário de pesquisa (cf. Apêndice A) às características da população pesquisada, realizou-se um pré-teste em cinco empresas entre os dias 14 e 18 de novembro de 2011. O resultado do pré-teste demonstrou que os respondentes tiveram dificuldades em entender as perguntas formuladas, como também a forma de responder algumas delas.

A partir desse fato, foram contratados três alunos do curso de Administração da Faculdade de Administração de Curvelo que receberam treinamento sobre o conteúdo do questionário para auxiliar os respondentes no momento da entrevista. A coleta de dados foi realizada entre os dias 9 de novembro de 2011 e 13 de janeiro de 2012.

A realização das entrevistas semiestruturadas foi efetivada pelo próprio autor, no mesmo período de aplicação dos questionários (cf. Apêndice A). A entrevista semiestruturada teve como objetivo complementar as questões básicas obtidas por meio do questionário. Juntamente com as perguntas estruturadas do roteiro de entrevista, o autor fez complementações com outras perguntas que julgou necessárias no momento da entrevista, com o propósito de atingir o objetivo delineado para a pesquisa.

3.4 Análise dos Dados

O estudo adotou o método quantitativo, utilizando técnicas estatísticas para análise dos dados. O pesquisador buscou classificar as variáveis para apresentar estatísticas, comparar grupos ou estabelecer associações (VIEIRA, 2009). O instrumento para coleta de dados nessa etapa da pesquisa de campo foi o questionário. O questionário aplicado divide-se em três seções, estando a primeira enfocada nos dados referentes ao perfil das empresas e a segunda nos dados relativos às características sociodemográficas dos respondentes. A terceira

seção apresenta sete questões subdivididas em diversos itens que mensuram a avaliação concedida pelos respondentes acerca da estimação de custos e a formação de preços nas empresas selecionadas.

Nesse contexto, foram realizadas análises de ordem univariada e bivariada, incluindo elementos presentes nas três sessões do questionário, com construção de gráficos e tabelas para auxiliar na interpretação e compreensão dos resultados. Para o desenvolvimento e análise dos questionários, foram utilizados os *softwares* estatísticos Minitab 15® e Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 16®, além do Microsoft Excel®, que auxiliaram na tomada de decisões e conclusões a respeito das hipóteses de estudo para os grupos analisados.

Em relação à parte qualitativa do trabalho, foi empregada a técnica de entrevista em profundidade (semiestruturada) com empresários das MPEs da cidade de Curvelo-MG para analisar o processo de estimação de custos e o processo de formação de preços em 10 empresas da amostra utilizada na aplicação do questionário. O requisito para a seleção das 10 empresas foi a disposição do empresário para participar da entrevista. Para a análise da entrevista, optou-se pela utilização da técnica metodológica da análise de conteúdo do material transcrito.

Essa metodologia de pesquisa é usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo as descrições sistemáticas, qualitativas e quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e atingir a compreensão de seus significados em um nível que vai além de uma leitura comum (MORAES, 1999).

3.5 Delimitações

Com o objetivo de melhor direcionamento deste estudo, foram definidos os seguintes limites para sua investigação: a unidade de análise foi constituída por MPEs do comércio varejista da cidade de Curvelo. Essa unidade de análise foi escolhida por se tratar de um segmento empresarial relevante para o país e

apresentar deficiências no processo de gestão e fragilidade em sua capacidade financeira. A amostra utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa está concentrada na análise dos métodos de estimação de custos e formação de preço de venda de 80 empresas selecionadas de forma intencional, a partir dos critérios utilizados para composição da referida amostra.

4 APRESENTAÇÃO DO MUNICÍPIO E DAS EMPRESAS ESTUDADAS

4.1 Caracterização do Município de Curvelo-MG

Segundo a Prefeitura, Curvelo foi fundada há mais de 250 anos pelo Padre Antônio Corvelo de Ávila. Em 13 de outubro de 1831, foi elevada à categoria de vila. A partir dos anos subsequentes, deu-se início à fase da cultura algodoeira e à industrialização do lugarejo. Em 1865, instalou-se a primeira fábrica de tecidos e a primeira sociedade anônima do Estado de Minas Gerais, a Cedro & Cachoeira (CURVELO, 2011).

Curvelo destaca-se pela festa religiosa de São Geraldo. Várias caravanas de todos os pontos do país chegam à cidade, principalmente na primeira semana de setembro, quando acontece essa festa (CURVELO, 2011). Segundo a Prefeitura, lá está localizada a primeira Igreja erguida no mundo em honra a São Geraldo Magela.

Situada na região central do Estado de Minas Gerais, Curvelo apresenta, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), 74.219 habitantes em uma área de 3.298,789 km². Está a 160 km da capital Belo Horizonte. É cortada pela BR-135, que faz a ligação da região até a divisa com o Estado da Bahia, passando por Montes Claros, e pela BR-040, que liga o Rio de Janeiro a Brasília.

Curvelo, na condição de cidade-polo, conta com órgãos públicos tanto da esfera estadual quanto da esfera federal, os quais prestam serviços para toda a região. As cidades-polo convergem as populações circunvizinhas, por oferecerem infraestrutura comercial e de serviços. Além dos serviços públicos, Curvelo possui dois hospitais, duas instituições de ensino superior e um Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET-MG).

Sua área de plantio de eucalipto é extensa e é o maior produtor estadual de mudas de eucalipto do Estado de Minas Gerais. De acordo com levantamento realizado pela Secretaria de Agricultura, Pecuária e Abastecimento de Minas Gerais (2011), Curvelo produz 53 milhões de mudas/ano e possui duas grandes empresas do setor de reflorestamento, a V&M Florestal e a Plantar S/A, que abastecem os altos-fornos das siderurgias para a produção de ferro gusa.

De acordo com os dados da estatística do Cadastro Central de Empresas do IBGE (2010), existem 2.323 empresas atuantes no mercado, com 12.965 empregados.

Dados econômicos do município, extraídos da pesquisa de 2010 do IBGE, revelam:

- PIB a preços correntes do Município de R\$ 626.339.000,00;
- PIB *per capita* de R\$ 8.417,51;
- salário médio mensal de 1,9 salário mínimo.

Apesar de não existirem dados oficiais, as MPEs do comércio varejista representam importante parcela do total das empresas do Município, correspondendo a mais de 80%. Esse percentual indica semelhança com os índices apresentados para o país e demonstra a importância dessas empresas para a economia do Município.

4.2 Caracterização das Empresas Pesquisadas

Quanto ao tempo de existência das empresas avaliadas (TAB. 1), a pesquisa revelou: aproximadamente 16% delas têm até dois anos de existência, 38% têm de dois a cinco anos de atividade, 18% têm de cinco a 10 anos, e 28% já apresentam tempo de existência superior a 10 anos. Depreende-se que 46% estão no mercado há mais de cinco anos, ultrapassando o período crítico de mortalidade indicado pelo SEBRAE (2007), enquanto 54% estão em um período crítico, ou seja, até os cinco primeiros anos de atividade. Infere-se, assim, que os

gestores precisam buscar gestão mais profissional, evitando ações inadequadas na gerência dessas empresas.

TABELA 1 – Distribuição percentual das empresas por tempo de existência

Tempo de existência	Percentual
Menos de 2 anos	16%
De 2 a 5 anos	38%
De 2 a 5 anos	18%
Mais de 10 anos	28%

Fonte: dados da pesquisa.

A partir dos dados exibidos na TAB. 2 é possível verificar que mais de 86,6% das empresas estão enquadradas como microempresa e 13,4% como empresa de pequeno porte, pelo critério estabelecido pela Lei Complementar n. 123. Nota-se que a maioria expressiva das empresas é de microempresas com faturamento anual até R\$ 240.000,00.

TABELA 2 – Distribuição percentual segundo o porte da empresa

Faturamento	Percentual
Até R\$ 240.000,00 ano	86,6%
De R\$ 240.000,00 a R\$ 2.400.000,00	13,4%

Fonte: dados da pesquisa.

Seguindo tendência similar à apresentada na TAB. 2, os resultados relativos à distribuição da força de trabalho (cf. GRAF. 3) mostram que 91% dos empregados trabalham em empresas que possuem até nove empregados e outros 7,4 exercem seu labor em organizações com número de empregados entre 10 e 19. Apenas 1,2% trabalha em empresas que contam com 20 a 49 empregados. Verifica-se, ainda, que nenhuma empresa pesquisada se enquadra na última categoria listada (acima de 49 empregados).

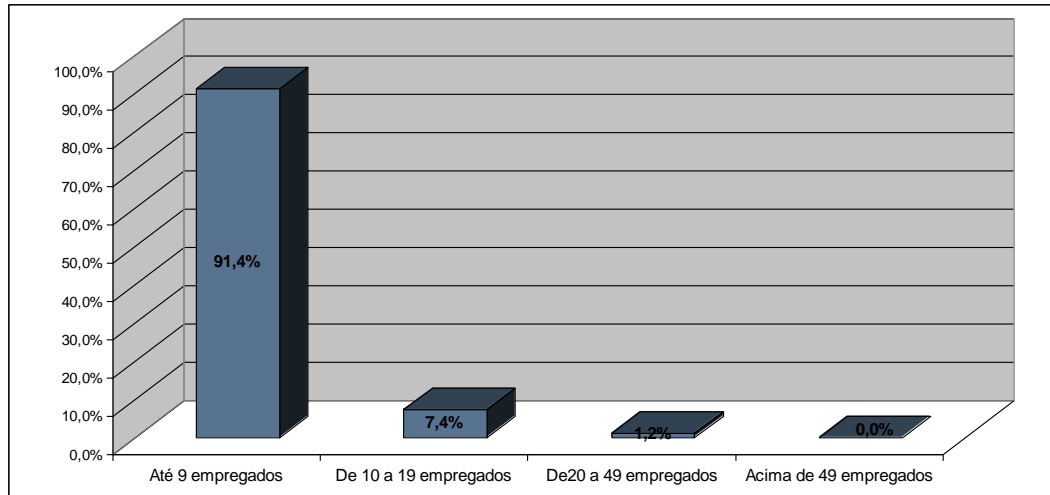


GRÁFICO 3 – Distribuição percentual relativa à quantidade de empregados

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação ao tipo de atividade econômica desenvolvida pelas empresas, procurou-se diversificar com o objetivo de se ter visão do conjunto quanto aos métodos utilizados para estimar custos e formar preços, sem especificar por setor de atividade. A TAB. 3 evidencia os segmentos do comércio em que as empresas atuam.

TABELA 3 – Distribuição em quantidade das empresas segundo a atividade econômica

Classe de atividade	Percentual
Vestuário e complemento	30%
Mercearias e minimercados	23%
Móveis e acessórios	12%
Calçados, artigos de couro para viagem	10%
Produtos agropecuários	09%
Equipamentos de som, vídeo e informática	04%
Brinquedos e artigos desportivos	03%
Outros	09%

Fonte: Dados da pesquisa.

A amostra pesquisada foi subdividida levando-se em consideração o ramo de atividade, sendo que, das 80 empresas pesquisadas, 30% pertencem ao segmento de vestuário e complemento. Mercadoria e minimercados representaram 23% do total da amostra. Móveis e acessórios somaram 12%, e calçados e

artigos de couro para viagem totalizaram 10%. Na sequência, produtos agropecuários e equipamentos de som, vídeo e informática somaram 9% e 4%, respectivamente. Por fim, brinquedos e artigos desportivos representaram 3%, enquanto outros corresponderam a 9% da amostra.

4.3 Caracterização dos Respondentes

Os questionários aplicados aos responsáveis pela estimação de custos e formação de preços das empresas pesquisadas revelaram que o gerente-proprietário representou 84% dos respondentes, 13,6% do total amostral exerce a função de gerente-empregado e pouco mais de 3% dos respondentes declararam ser parentes ou familiares dos proprietários, reforçando o caráter familiar dessas microempresas. Os resultados relativos à idade dos respondentes mostraram perfil crescente de concentração percentual, na medida em que se elevou a faixa etária dos mesmos. Nenhum indivíduo abordado declarou ter menos de 20 anos e aproximadamente 45% dos respondentes possuem idade acima de 40 anos.

Na TAB. 4, é possível visualizar que os dados relativos à escolaridade dos respondentes refletem um perfil decrescente com concentração expressiva na primeira categoria. Em outras palavras, aproximadamente 77% dos indivíduos pesquisados possuem nível de instrução até o Ensino Médio.

TABELA 4 – Distribuição percentual relativa à escolaridade

Nível de escolaridade	Percentual
Até o nível médio	76,6%
Superior completo	20,7%
Pós-graduação	2,4%
Mestrado/doutorado	3,7%

Fonte: dados da pesquisa.

A pesquisa também mostrou que cerca de 70% dos entrevistados nunca exerceram atividades de gerência anteriormente. Quanto àqueles que têm formação superior, 48% concluíram graduação em Economia, 11% em

Contabilidade, 33% em Administração, frequência três vezes maior que a observada para o curso de Contabilidade, conforme se observa na TAB. 5.

TABELA 5 – Distribuição percentual relativa ao curso superior

Curso superior	Percentual
Contabilidade	11,1%
Administração	33,3%
Economia	48,1%
Outros	3,7%

Fonte: dados da pesquisa.

A informação sobre as características das empresas e dos responsáveis pela decisão de formar preços contribui para o alcance dos objetivos da pesquisa, uma vez que indica a importância atribuída à gestão da empresa de modo geral e à estimação de custos e à formação de preços em particular.

5 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Procedimentos de EC e de FP Utilizados

5.1.1 Análise dos questionários

O nível de influência no que se refere à sobrevivência das empresas pesquisadas foi avaliado por meio de fatores, segundo a percepção dos respondentes em uma escala “sem influência, pouco influente, indiferente, influente e muito influente”. Os resultados do questionário são apresentados no GRAF. 4.

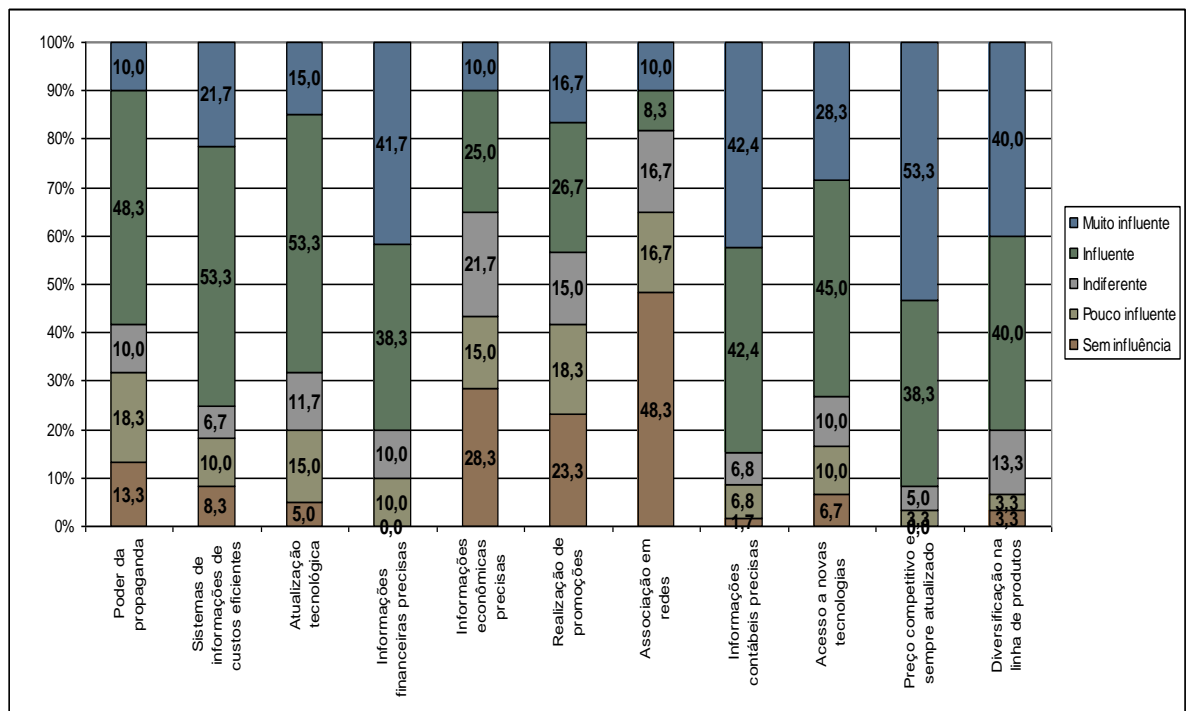


GRÁFICO 4 - Avaliação dos fatores de influência na sobrevivência da empresa

Fonte: dados da pesquisa.

As avaliações pelos respondentes em relação aos fatores de influência para a sobrevivência da empresa foram: “muito influente”, pelo maior número de entrevistados, para “preço competitivo” (53,3%), “informações financeiras precisas” (41,7%) e “diversificação na linha de produtos” (40%). Como influentes foram considerados os “sistemas de informações de custos eficientes” (53,3%),

“poder de barganha” (48,3%) e “acesso a novas tecnologias” (45%), também considerados influentes para as empresas.

Para 48% dos respondentes, “associação em redes” não tem influência para a sobrevivência da empresa. “Informações econômicas precisas” e “realização de promoções” também foram consideradas “sem influência” ou “pouco influentes” para cerca de 40% dos entrevistados.

Diante dos resultados, depreende-se que o preço competitivo e informações financeiras são percebidos pelos gestores como fundamentais para a sobrevivência das empresas, bem como um sistema de informações de custos eficiente. Esses resultados indicam, principalmente, a importância da gestão de custos e fixação de preços, estratégias essenciais para a gestão econômico-financeira e mercadológica das empresas. Observa-se que os resultados corroboram, sob a perspectiva dos respondentes, os ensinamentos de Bruni e Famá (2003), Churchill Jr. e Peter (2007) e Bertó e Beulke (2009), quando afirmam que a decisão de fixação de preço é estratégica, sendo elemento essencial da gestão econômico-financeira e mercadológica da empresa. Assim, somente por meio da correta fixação e mensuração dos preços de venda é possível assegurar o correto retorno do investimento efetuado.

Os dados exibidos no GRAF. 5 mostram as distribuições percentuais relativas ao grau de importância atribuído pelos empresários em relação a fatores de avaliação da satisfação do consumidor em relação à empresa.

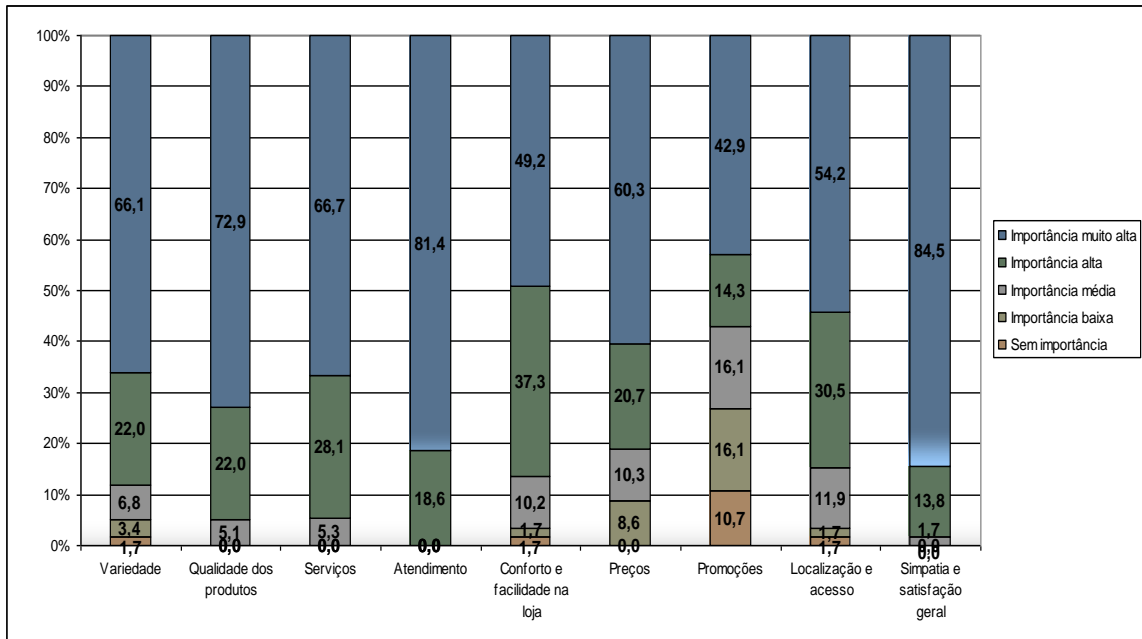


GRÁFICO 5 - Distribuição percentual relativa ao grau de importância de fatores de avaliação de satisfação do consumidor

Fonte: dados da pesquisa.

O perfil geral evidencia que, para os nove aspectos analisados, a categoria de “importância muito alta” sobrepõe-se às demais, obtendo sempre a maioria percentual. Destacam-se aqui as avaliações relativas à “simpatia e satisfação geral” (84,5%) e a “atendimento” (81,4%). Em seguida, têm-se “qualidade dos produtos” com importância alta de 72,9%, “serviços” com 66,7% e “variedade” com 66,1%. Os preços aparecem na sexta posição, com percentual de 60,3%. Para 42,9% dos respondentes, as “promoções” são fator de influência considerada de “importância média” a “sem importância”.

Sendo assim, é possível concluir que todos os nove fatores abordados possuem, na percepção dos empresários, importância significativa, no intuito de se obter avaliação satisfatória do consumidor. Essa percepção reforça comentários em relação aos fatores que se referem à sobrevivência da empresa, quando se avaliou que o preço competitivo é muito influente na sobrevivência da empresa. Assim, na formulação de uma política de preços não se deve levar em consideração somente um fator, pois o consumidor analisa outros fatores na empresa, como qualidade, atendimento, localização e variedade, além dos

preços. Estes, cabe ressaltar, por serem objeto deste trabalho, foram citados com importância muito alta por 60,3% dos respondentes.

As avaliações que mensuram o grau de influência de diferentes objetivos na determinação dos preços foram em escala “sem importância, pouco importante, indiferente, importante e de extrema importância”. Os resultados são apresentados sinteticamente no GRAF. 6.

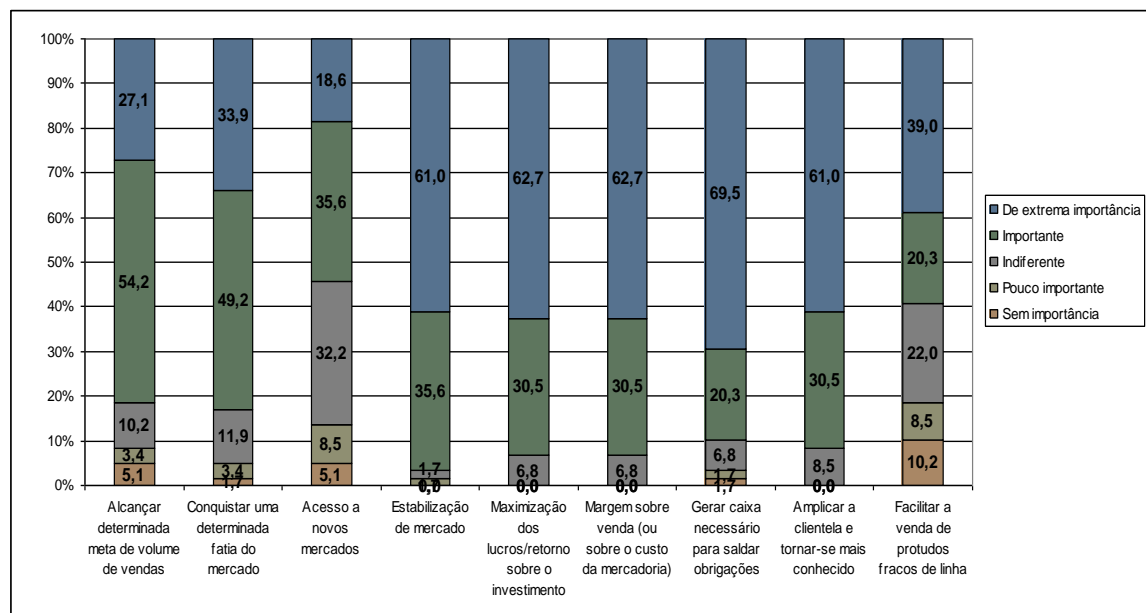


GRÁFICO 6 - Avaliação da importância dos objetivos para a formação de preços

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que, na maioria dos casos, as concentrações de dados estão situadas nas categorias “extrema importância” ou “importante”. O objetivo de determinação de preços com o mais alto número de respondentes foi “estabilização de mercado” (96,6%), ou seja, a manutenção dos clientes atuais. Os objetivos “maximização dos lucros” e “margem sobre vendas” (93,2%) foram seguidos por “ampliar clientela e tornar-se mais conhecido” (91,5%).

Os empresários consideram vários objetivos no momento da determinação de preços de venda. Destaca-se nesses resultados o fator “alcançar determinada meta de volume de venda”, que, considerando-se o número de respondentes que marcaram a opção “extrema importância”, ficou em sexto lugar como objetivo de

venda na determinação dos preços, com o percentual de 27,1%. Somando-se esse percentual com o percentual de respostas do tipo “importante”, a pertinência desse objetivo chega a 81,30%.

Os objetivos considerados “indiferentes”, “pouco importantes” ou “sem importância” pelo maior número de respondentes foram: “acesso a novos mercados” (45,3%) e “facilitar a venda de produtos fracos de linha” (40,7%). Não obstante os empresários considerem como objetivo para formação de preços o fator “ampliar a clientela e tornar-se mais conhecido”, eles não avaliaram na mesma intensidade o objetivo de “acesso a novos mercados”, o que demonstra não haver disposição dos gestores em expandir a empresa para outros territórios.

O objetivo de preços apresentado por Parente (2010) difere daquele encontrado nesta pesquisa no quesito referente à conquista de maiores volumes de venda. Esse fator ficou na sexta colocação em relação aos objetivos “importantes” ou de “extrema importância” considerados pelos empresários. Em relação ao objetivo de imagem e preço e ao objetivo de lucro, este estudo converge com os ensinamentos de Parente (2010), pois foram apontados como de “extrema importância” e “importantes” por mais de 90% dos respondentes.

Diante desse cenário, em que o objetivo do preço deve estar vinculado ao alcance de determinada meta de venda, é preciso observar fatores como custo, mercado e a percepção de valor pelo cliente quando da formulação do preço.

Foi avaliada a importância de determinadas ferramentas utilizadas para o estabelecimento de preços na empresa (GRAF. 7).

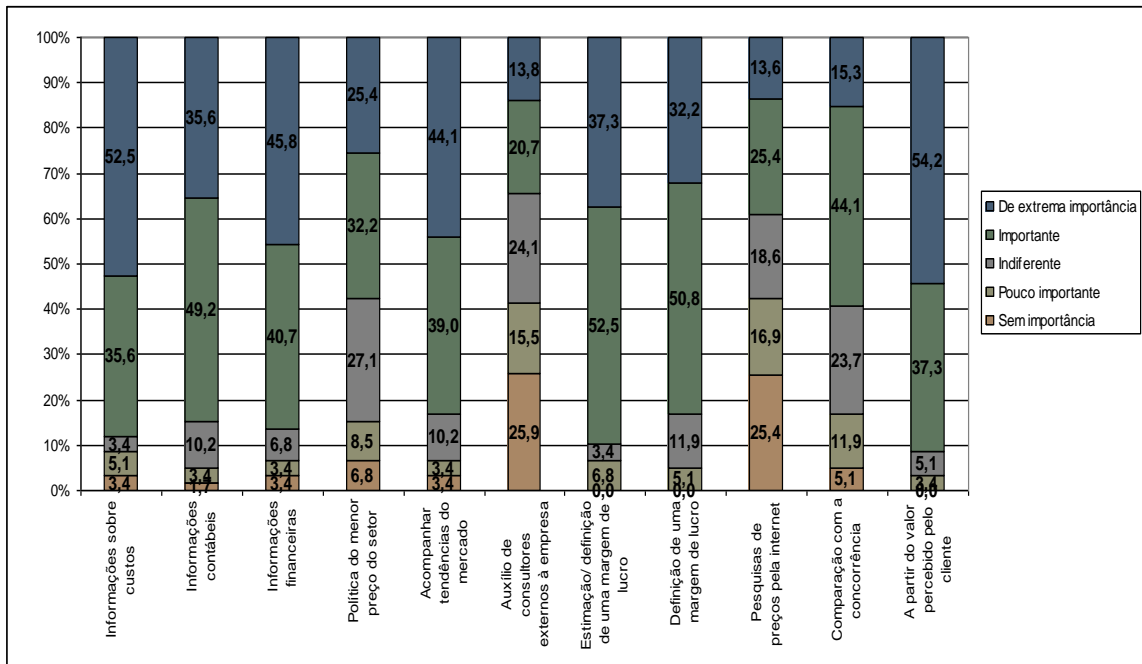


GRÁFICO 7 - Avaliação da utilização de ferramentas para o estabelecimento de preços da empresa

Fonte: dados da pesquisa.

Entre os itens pesquisados relativos às ferramentas mais eficazes para o estabelecimento dos preços, aparecem com significativo percentual na faixa de relevância como de “extrema importância” os fatores “a partir do valor percebido pelo cliente”, com 54,2% dos respondentes, e “informações sobre custos”, com 52,5% dos respondentes. Esses fatores são seguidos por “informações financeiras”, com 45,8%, e “acompanhar tendência do mercado”, com 44,1% dos respondentes.

Para 89,8% dos respondentes, a estimação ou definição de uma margem de lucro é de “extrema importância” ou “importante” para o estabelecimento dos preços. Em relação ao fator “definição de uma margem fixa”, houve queda no percentual, para 83%. Esse resultado revela a importância do método *mark-up* para a formação de preços no comércio varejista e aponta que, dependendo do segmento empresarial, a margem a ser acrescida ao lucro deve levar em consideração o mercado.

Dos 11 itens pesquisados, dois se destacaram por apresentar significativo percentual situado nas faixas de relevância mais baixas: “auxílio de consultores externos à empresa” e “pesquisa de preços pela Internet”, resultando em percentuais de 65,5% e 60,9%, respectivamente, nas faixas “indiferente” a “sem importância”. Depreende-se, também pela leitura do gráfico, que as ferramentas mais consideradas pelos empresários das MPEs de Curvelo foram: “seguir as tendências de mercado”, as “informações contábeis” e “a partir do valor percebido pelo cliente”.

No entanto, “comparação com a concorrência” foi avaliada como “de extrema importância” ou “importante” para um percentual mais baixo de respondentes (59,4%). Esse percentual significa que grande parcela dos empresários está desconsiderando um fator importante na formulação de preços, que é a concorrência. Essa prática difere da afirmação de Sardinha (2008) de que os custos mais a rentabilidade desejada definem o preço a estabelecer, constituindo portanto, uma espécie de piso. Todavia, na atualidade, o mercado é que define o preço que o cliente está disposto a pagar, ou seja, um limite ou teto. Também para Santos (1991) os métodos de formação de preços atentam para as informações de custos, para os concorrentes e para o valor percebido pelo cliente.

O GRÁF. 8 apresenta os resultados relativos à avaliação dos respondentes dos questionários quanto ao controle de custos praticado pela empresa.

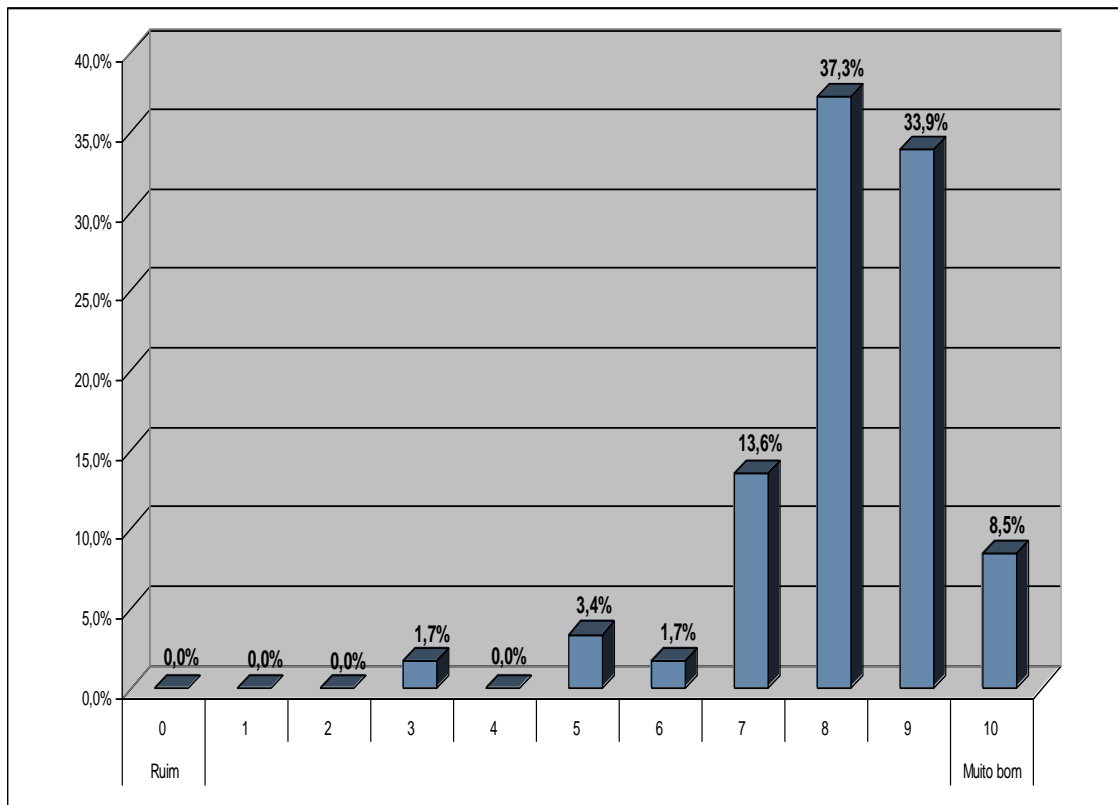


GRÁFICO 8 - Avaliação do controle de custos das empresas

Fonte: dados da pesquisa.

É possível verificar clara tendência à concentração em torno da avaliação mais satisfatória dada pelos respondentes ao controle de custos exercido por eles, visto que 79,7% dos resultados obtidos estão inseridos entre as faixas de oito e 10. Com isso, a avaliação foi “bom” ou “muito bom”. Uma parcela de 18,7% situou o sistema entre cinco e sete e apenas 1,7% atribuiu ao sistema de controle de custos nota igual ou inferior a quatro.

No quesito avaliação do sistema de formação de preços, registrou-se concentração nas categorias que representam índices mais satisfatórios. Cabe sublinhar, contudo, que, nesse caso, o percentual situado nas três últimas faixas (8 a 10) não foi tão concentrado quanto o apresentado na avaliação do controle de custos, como se pode observar no GRAF. 9.

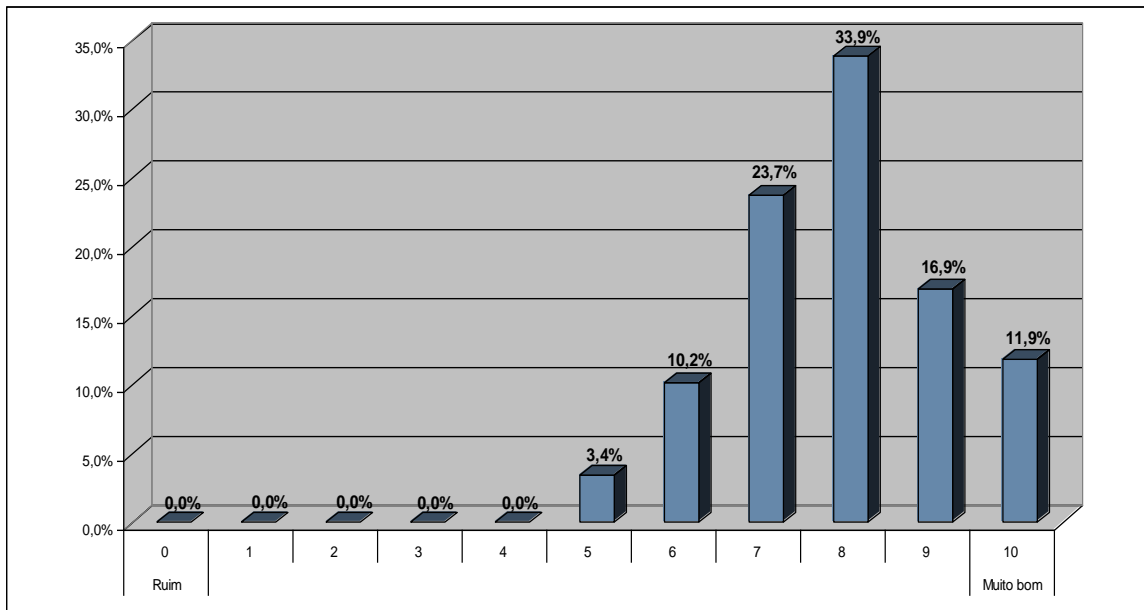


GRÁFICO 9 - Avaliação do sistema de determinação de preços das empresas

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados obtidos permitem concluir que os gestores têm confiança no sistema de determinação de preços adotado pela empresa; 63% dos respondentes avaliaram como oito ou superior, na escala de zero a 10, o que representa uma boa avaliação. As avaliações entre cinco e sete somam 37%, reforçando a visão positiva que os empresários têm a respeito da determinação de preços em suas empresas.

5.1.2 Análise das entrevistas

Em relação às entrevistas, percebe-se que o preço de venda é definido em função do mercado (concorrência), pois, dos 10 entrevistados, oito afirmaram que o mercado é quem determina o preço do produto. Na formulação de uma política de preços, não se pode levar em consideração somente a concorrência. Essa prática por si só não pode ser posta em relevo; precisa ser aliada a outros fatores como o custo da mercadoria e a percepção do valor do produto pelo cliente, além dos diferenciais oferecidos pela empresa como atendimento e qualidade. A

sobrevivência da empresa depende do resultado financeiro, que está atrelado à correta formação do preço.

Percebeu-se, pelo resultado apresentado no questionário, que 53% dos empresários consideram influente o “sistema de informações de custos eficientes”. No entanto, sete dos 10 entrevistados manifestaram ter dificuldades no controle dos custos da empresa. A falta de conhecimento de gestão empresarial pelos responsáveis pela formação de preços pode estar ligada à falta de experiência, uma vez que 70% dos respondentes do questionário não tiveram experiência anterior na atividade empresarial. Porém, todos os 10 entrevistados participaram de cursos e treinamentos na área de gestão financeira, sendo que sete deles o fizeram no ano anterior à pesquisa. Assim, percebe-se preocupação desses empresários quanto à busca por conhecimento de gestão, mas o resultado desses cursos/treinamentos não se verifica materializado na rotina administrativa dessas empresas.

Constatou-se limitação, no processo de gestão de custos e preços, para os empresários das MPEs do comércio varejista de Curvelo, visto que, dos 10 entrevistados, sete afirmaram ter dificuldade no controle de custos da empresa e nove citaram dificuldade em relação à formação de preços.

O resultado da entrevista mostra que oito dos 10 respondentes definiram o preço pelo valor de mercado (concorrência). Segundo um dos entrevistados, “temos todas as informações de preço e de custo, para sabermos colocar nossos preços, averiguar o preço da concorrência e tomar a decisão sobre o preço final”. Com isso, percebe-se que as empresas do comércio varejista de Curvelo e a maioria dos respondentes consultam os preços dos concorrentes para decidir sobre seus próprios preços.

No entanto, segundo as entrevistas, não foi vislumbrado o fator “a partir do valor percebido pelo cliente”. Os mais comuns foram o custo e a concorrência, conforme declarado em entrevista: “eu utilizo uma planilha pessoal em que coloco o preço da mercadoria e frete; aí, baseado no mercado da concorrência, eu defino o preço de venda” e “eu pego o custo da compra, pego os impostos e encargos, o

frete; aí eu embuto o *mark-up* e também olho no concorrente qual é o preço de venda dele, porque, dependendo, a gente pode subir o *mark-up* ou abaixar um pouco mais”. Os modelos adotados pelos empresários convergem com a teoria; no entanto, é necessário atentar para os procedimentos corretos na implementação desses métodos. Segundo Santos (1991), os métodos de formação de preço são: método baseado no custo, método baseado nos concorrentes, método baseado nas características do mercado e método misto.

Analisando os dados coletados nas entrevistas, percebe-se que o sistema de controle de custos das empresas não se encontra organizado (GRAF. 7). Dos 10 entrevistados, sete disseram que dispõem de informações sobre o custo das mercadorias adquiridas, incluindo o custo do frete. O custo com seguro é praticamente desconhecido pelos respondentes, por não ser comumente destacado nas operações de compra. Parece que negociar o valor do seguro e frete não é uma prática nesse setor.

O custo com estocagem é reconhecido por todos como uma realidade no varejo, mas não é considerado pelas 10 empresas. Os entrevistados não incluem o custo de armazenagem, por não terem tal informação disponível. Um dos entrevistados relatou que não considera esse custo “porque geralmente procura deixar um estoque mínimo possível para que tenha uma maior rotatividade” e “não coloca esse custo, porque não tem o custo de armazenagem”. O mesmo entrevistado disse que sabe que está errado e acrescentou que, se incluir todos os custos, pode formar um preço muito elevado e ficar fora do mercado. Pode-se dizer que essa resposta demonstra desconhecimento dos custos e representa uma atitude de defesa, apontando para uma visão amadora do processo de gestão empresarial.

Os impostos relacionados à venda não foram considerados na formulação do preço de venda, pois é desconhecido por sete dos 10 respondentes, que afirmaram que desconhecem o impacto dos impostos sobre o preço de venda. Esse resultado difere da teoria, conforme mencionado na Seção 2.8, que versa sobre o impacto dos tributos e outras despesas sobre vendas. O percentual

relativo aos impostos relacionados à venda é um dos fatores que devem compor o *mark-up*. Caso isso não ocorra, a formulação do preço fica comprometida.

Quanto ao controle de custos, oito dos 10 entrevistados demonstraram ter dificuldade nesse quesito. Um conhecimento básico para a gestão dos custos é a sua classificação em fixos e variáveis, mas sete dos 10 entrevistados disseram desconhecer essa classificação. Porém, devido às peculiaridades das empresas comerciais, o método de custeio variável, que utiliza a classificação de custos em fixos e variáveis, é indicado para esse tipo empresarial. Nesse sentido, o resultado não coincide com os ensinamentos de Padoveze (2007) quando afirma que o valor de referência para formar o preço de venda nesse critério (custeio variável) são os custos fixos e variáveis. Portanto, para que se promova o custeio variável, é fundamental sua classificação em fixos e variáveis, o que não acontece no comércio varejista de Curvelo.

O resultado apurado nas entrevistas indicou deficiência na estimação de custos pelos varejistas de Curvelo, pela desconsideração de fatores importantes na decisão de compra, como também na obtenção do custo da mercadoria adquirida. Na composição do custo, somente é levado em conta o valor pago pela nota fiscal, acrescentando-se apenas o valor do frete e ignorando-se qualquer tipo de análise prévia à compra, ajuste dos impostos envolvidos e atualização dos custos por meio de critério de avaliação de estoques. Na FIG. 2, esquematiza-se um modelo mais completo que o apresentado por Souza *et al.* (2007). O modelo da referida figura demonstra a estrutura de um processo de aquisição de mercadorias culminando no cálculo do custo; nesse processo, ponderam-se todos os fatores que precisam ser observados no momento da decisão de compra.

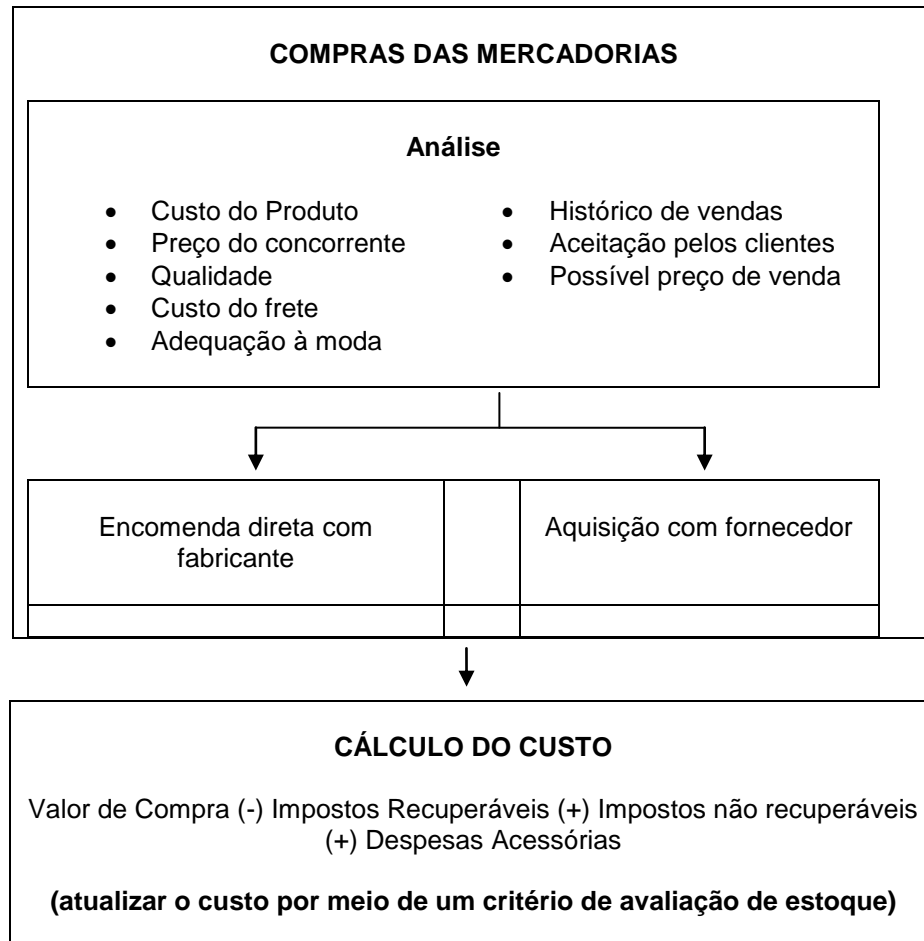


FIGURA 2 - Processo de compra em uma empresa comercial

Fonte: Souza *et al.* (2007, p. 07, adaptado)

O processo de compra precisa ser modelado para que a aquisição de mercadorias siga um fluxo de procedimentos que garanta uma aquisição com os mínimos desperdícios possíveis. Assim, o processo de compra precisa conter uma análise que envolva aspectos quanto ao custo, qualidade, adequação à moda, histórico de vendas, entre outros, e que aumente o nível de certeza do retorno financeiro desejado com o produto. A partir dos dados coletados por meio das entrevistas, concluiu-se que os pequenos varejistas de Curvelo desconhecem o custo efetivo de suas mercadorias.

No entanto, a partir da análise de conteúdo da entrevista, verifica-se que o método utilizado para determinação de preços não garante o atendimento aos

objetivos do preço (e.g., alcançar determinado volume de vendas e retorno sobre os investimentos) pelo fato de não se conhecer o custo da mercadoria vendida. Sendo assim, desconhece-se o piso, ou seja, o preço mínimo pelo qual a mercadoria pode ou deve ser comercializada.

As falhas no controle de custos, principalmente em relação à precisa identificação dos custos variáveis, e no cálculo correto do custo médio das mercadorias comprometem a estratégia de formação de preços adotada pelas empresas. Bruni e Famá (2003) destacam que o retorno do capital se dá por meio de lucros auferidos ao longo do tempo. Assim, é imprescindível a correta fixação do preço de venda, pois somente por meio dele é possível garantir o correto retorno do investimento efetuado, o que não se constata no caso dos pequenos varejistas de Curvelo-MG.

A totalidade dos entrevistados declarou que “definem uma margem a ser acrescida ao custo” (*mark-up*). No quesito “define o preço pelo valor de mercado”, dos 10 respondentes oito declararam utilizar o valor de mercado (preço da concorrência) para definir o preço de venda final da mercadoria. Percebe-se que a estratégia de formação de preço utilizada pelos empresários caminha em direção à teoria de Santos (1991) e Bruni e Famá (2003), pois dois fatores importantes são considerados na formação de preço: o custo e a concorrência. O que difere desses autores diz respeito ao método, que leva em conta a percepção de valor pelo cliente, pois esses métodos são complementares, e não excludentes. No entanto, não há efetividade no modelo de formação de preços praticados pelos pequenos varejistas de Curvelo, porque há falhas na composição do custo da mercadoria. De acordo com os dados coletados nas entrevistas, percebe-se desconhecimento dos empresários em relação aos impostos inerentes ao processo de EC e FP. Dos 10 entrevistados, cinco disseram não possuírem informações sobre os impostos que compõem o custo do produto. Além disso, oito dos 10, quase a totalidade, desconhecem o impacto dos tributos no preço.

Na formação do *mark-up*, não existe uma metodologia para sua composição. O empresário estabelece um percentual que acredita proporcionar o retorno desejado para a empresa, como reforçam os seguintes depoimentos:

Nós temos hoje um *software*, ele mesmo já calcula; colocamos todos os tributos e o próprio programa já calcula; você joga o percentual que você quer e ele lhe mostra o preço.

Se você quiser reajustar para não ficar muito fora do mercado, você tem como fazer isso manualmente.

Eu pego o custo da compra e multiplico por cerca de 110%, isso seria 2.1 em cima do valor, que geraria o valor final.

Pode-se dizer, pelas entrevistas, que as empresas determinam seus preços com base nos custos dos produtos acrescidos de uma margem (*mark-up*). Pelas entrevistas, não se percebe uma metodologia de construção do *mark-up*; simplesmente elege-se um percentual e acredita-se que será suficiente para trazer para a empresa o retorno financeiro desejado. Para composição do *mark-up*, é necessário utilizar informações internas (custos e despesas) e externas (concorrência e valor percebido pelo cliente). No QUADRO 9, relacionam-se, com base em Souza *et al.* (2006a), alguns fatores para composição do *mark-up*:

QUADRO 9 - Composição do *mark-up*

• Impostos sobre vendas
• Despesas bancárias
• Comissões sobre vendas
• Taxas de administradoras de cartão de crédito e de débito
• Valor médio do frete
• Redução futura em liquidações
• Custo de estocagem
• Contribuição para custos fixos
• Lucro esperado
• Outras despesas variáveis

Fonte: Souza *et al.* (2006d, p. 8, adaptado).

Em resumo, a FIG. 3 mostra um processo de estimação de custos e formação de preços contemplando os fatores internos e externos inerentes a essa tarefa.

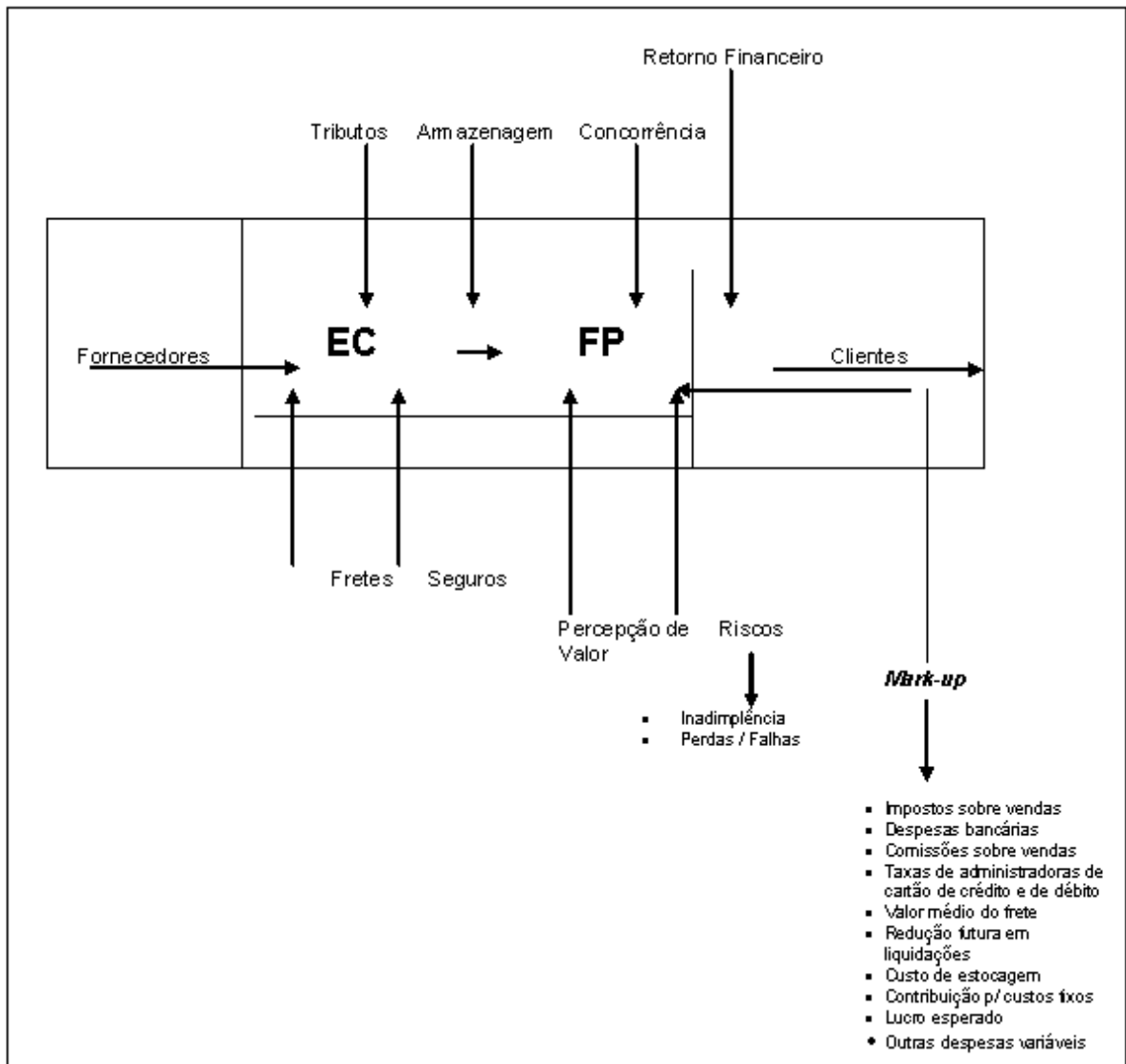


FIGURA 3 - Modelo de processo de estimação de custos e formação de preços

Fonte: Souza *et al.* (2007, p. 07, adaptado)

O processo de EC e FP envolve uma série de variáveis que atendem aos objetivos de manter a empresa em um nível satisfatório de lucratividade e competitividade. Na busca desse resultado, a estimação de custos e a formação de preços devem atender a todos os requisitos apresentados FIG. 3, para então se avaliar o nível de lucratividade e competitividade que a empresa consegue operar em sua estrutura operacional. Em relação à EC, os custos com armazenagem, frete, tributos e seguros participam do custo da mercadoria. Somente com a correta mensuração desses fatores é que se chega ao valor preciso do custo da mercadoria disponível para venda.

Quanto à FP, existem fatores que são imprescindíveis, como a concorrência, a percepção de valor pelo cliente, os riscos em relação à inadimplência e os desperdícios advindos do processo de aquisição e comercialização do produto. Um fator de extrema importância na formulação do preço é o *mark-up*, uma vez que ele congrega todas as variáveis que têm influência sobre o preço. No exemplo citado na FIG. 2, relaciona-se uma série de variáveis que precisam ser mensuradas e incorporadas à taxa de marcação para o produto ou linha de produtos. O retorno esperado é a remuneração pretendida pelo proprietário como recompensa pela aplicação de seu capital na atividade empresarial e é um dos componentes do *mark-up* com o título “lucro desejado”.

5.2 Deficiências e Problemas na EC e FP

Como abordado por diversos autores, a estimação de custos e a formação de preços são de extrema importância, por representar o financiamento e a compensação esperada pelo risco da atividade. O seu impacto no resultado está relacionado com o volume de vendas, dos custos e das margens. Apesar da convicção dos gestores quanto à boa qualidade de seus processos de controle de custos e de formação do preço de venda (GRAF. 7 e 8), percebe-se uma falta de estrutura nesses processos. A inexistência de um *software* ou planilha de cálculo para o auxílio no controle de custos e no cálculo do preço é realidade em cinco das 10 empresas que responderam à entrevista, demonstrando informalidade em excesso quando da condução de uma tarefa tão complexa.

A maioria dos entrevistados (nove entre 10) alega que tem acesso às informações de custos e que elas são confiáveis, embora tenha somente a nota fiscal de compra como fonte de informação do custo da compra. Eles não levam em consideração que os valores apresentados na nota fiscal muitas vezes carecem: (i) de ajustes em relação aos impostos e outras despesas acessórias para se chegar ao correto valor do custo unitário das mercadorias (WERNKE, 2004) e (ii) de um sistema controle de estoques que possa gerar o custo médio da mercadoria adquirida. No entanto, a maioria dos entrevistados afirmaram não ter dificuldade/limitação em relação ao controle de custos e à formação de preços.

No tocante ao impacto dos impostos nos preços, oito entre os 10 entrevistados disseram não possuir esse conhecimento. Esse resultado sugere que todo o processo de formação de preços fica comprometido, uma vez que os tributos precisam compor a taxa de remuneração dos fatores de comercialização.

Todos os entrevistados definem uma margem a ser acrescida ao preço (*mark-up*), não se detectando a existência de uma metodologia na construção dessa margem. Em outros termos, cria-se um percentual e imagina-se que será suficiente para a remuneração de todos os fatores de comercialização da empresa.

Foi identificado, também, que nenhum dos entrevistados procura obter ajuda do contador. Questionados se o contador atende adequadamente às informações de custos, sete responderam que não. A partir do exposto, vê-se o desconhecimento das empresas quanto à capacidade da contabilidade gerencial de servir como geradora de informações para subsidiar os gestores e gerentes no processo decisório sobre o planejamento e controle, pois deixam de buscar suporte no prestador de serviços que, em tese, estaria preparado para auxiliar nessa tarefa.

O QUADRO 10 traz um resumo das deficiências e as consequências ocasionadas na estimação de custos e formação de preços nas empresas pesquisadas.

QUADRO 10 - Deficiências e respectivas consequências

DEFICIÊNCIAS APRESENTADAS	CONSEQUÊNCIAS
Desconsideração da sinergia existente entre os três métodos de formação de preços mais comuns: custo, concorrência e valor percebido	Os objetivos ou alguns dos objetivos pretendidos por meio da fixação dos preços podem ficar comprometidos, uma vez que somente com a conjugação dos três métodos é possível estruturar uma política de preços eficiente. Ou seja, um método não exclui o outro.
Desconsideração do valor percebido pelo cliente	Pode-se não atingir o volume de vendas necessário, uma vez que o cliente pode não estar disposto a pagar o valor fixado. Somente o conhecimento do mercado pode dar suporte à decisão sobre o preço a que o produto será vendido.
Consideração somente da concorrência	O valor fixado pode não ser suficiente para a cobertura dos custos totais da empresa, em virtude de cada empresa possuir um nível de competitividade.
Cálculo indevido do custo	Incerteza do valor do preço do custo compromete o retorno pretendido.
Informações de custos ineficientes	Há a possibilidade de cálculo incorreto dos custos fixos e variáveis e a impossibilidade do cálculo do custo médio da mercadoria, inviabilizando-se, assim, o conhecimento do valor do “pisso” para aplicação do <i>mark-up</i> .
Desconhecimento do impacto dos tributos nos preços	O preço remunera todos os fatores de comercialização, inclusive os tributos. O desconhecimento desse fator compromete a construção do <i>mark-up</i> e, conseqüentemente, o preço final do produto.
Inexistência de <i>software</i> ou planilha de cálculo do preço	Devido à complexidade do cálculo da EC e FP, a ausência de um <i>software</i> ou de uma planilha de cálculo compromete o processo de EC e FP.
Falha na construção do <i>mark-up</i>	Não há garantia de continuidade da empresa. Somente a construção do <i>mark-up</i> contendo todos os fatores necessários à correta formulação do preço pode garantir a manutenção das atividades da empresa.
Ausência do contador no processo de EC e FP	Há falha no processo de controle de custos e na formulação da metodologia do preço de venda. O contador é o profissional capacitado para suprir os gestores da empresas com informações relativas a custos e preços.

Fonte: elaboração própria.

5.3 Melhorias

O processo de estimação de custos e formação de preços precisa ser estruturado com base em técnicas que garantam: (i) preço capaz de restituir a empresa de todos os valores empregados em suas operações de compra e comercialização das mercadorias, (ii) bem como lucratividade suficiente para propiciar sua prosperidade ao longo do tempo. Para que isso ocorra, o gestor tem que buscar

conhecimentos em gestão de custos e preços para que possa gerenciar de maneira eficiente o processo de formação de preço na empresa.

A inexistência de um *software* ou mesmo de uma planilha de cálculo estruturada para auxiliar os tomadores de decisão sobre custos e preços, como acontece em cinco das 10 empresas entrevistadas, demonstra fragilidade no processo de formação de preços. A pesquisa revelou que todos os gestores participaram de curso ou treinamentos na área de gestão financeira, sendo que cinco participaram no ano anterior à pesquisa.

Os gestores das MPEs de Curvelo precisam buscar um relacionamento mais estreito com seus contadores, partindo do pressuposto de que o contador é o profissional indicado para gerar, por meio da contabilidade gerencial, informações para suporte às decisões relativas a custos e preços. O serviço de contabilidade tem condições técnicas de municiar a empresa com informações importantes e necessárias ao controle de custos e à formação do preço de venda.

O aspecto tributário envolvido nos processos de compra e venda deve estar sob o domínio dos gestores. O desconhecimento do impacto dos impostos nos preços é um sinal de que existe falha na construção do *mark-up*, pois se trata de um item relevante na composição da taxa de marcação. A informação sobre os impostos está disponível nos escritórios de contabilidade; daí a necessidade de mais aproximação entre esses dois atores, imprescindíveis no processo de precificação dos produtos.

Os cursos e/ou treinamentos voltados para a área de gestão empresarial precisam estar na agenda dos gestores, pois é a única forma de aperfeiçoar as técnicas existentes e de apropriar de novos métodos e técnicas, ao mesmo tempo, a aplicabilidade aos conhecimentos precisa ser efetiva. Essa preocupação deve ser constante, pois a competitividade das empresas passa pela qualidade do processo administrativo desenvolvido por elas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da competitividade crescente que se apresenta no mercado globalizado e da necessidade de respostas rápidas exigidas por mudanças mercadológicas, a estimação de custos e a formação de preços são um instrumento de extrema importância para auxiliar os gestores na busca de resultados que promovam a prosperidade da empresa. Surge aqui uma indagação: por que as MPEs negligenciam a necessidade de controlar seu custo e formar o preço de venda com base em técnicas que possam aumentar o nível de certeza de que o preço estabelecido garante o retorno desejado sobre o capital investido pelos proprietários? A resposta a essa pergunta se faz pertinente na medida em que, segundo pesquisas divulgadas, as falhas na gestão financeira estão sempre presentes entre as causas de morte dessas empresas.

Diante do exposto – e para contribuir com a academia –, decidiu-se: (i) Identificar e descrever os métodos de estimação de custos e formação de preços utilizados pelas MPEs do comércio varejista da cidade de Curvelo-MG; (ii) identificar e descrever dificuldades e limitações enfrentadas pelos varejistas na EC e FP (iii) discutir as deficiências e os problemas relacionados com a EC e FP; e (iv) identificar possíveis melhorias/aprimoramentos na EC e FP. Motivou esta pesquisa o fato de esse procedimento ser crucial para o planejamento e controle dos resultados buscados pelos gestores. A pesquisa foi desenvolvida por meio de um questionário estruturado aplicado em 80 empresas, das quais foram entrevistados 10 empresários com o objetivo de aprofundamento do tema.

Pode-se concluir, segundo o resultado da pesquisa, que o preço e as informações financeiras precisas, assim como a diversificação da linha de produtos, são de grande importância para a sobrevivência das empresas. Os outros fatores considerados influentes para a permanência das empresas no mercado foram: sistemas de informações de custos eficientes, poder de propaganda e acesso a novas tecnologias.

Com isso, segundo o resultado da pesquisa, é fundamental para a sobrevivência das empresas o preço competitivo e as informações financeiras, como também um sistema de informações de custos eficiente. Os resultados também indicam a importância da utilização de outras estratégias essenciais para a gestão econômico-financeira e mercadológica das empresas, como a propaganda, a diversificação dos produtos e o acesso a novas tecnologias.

Contudo, a partir da pesquisa, foi possível perceber que fatores importantes, como “informações econômicas precisas”, foram indicados como pouco influentes ou sem influência para significativo percentual de empresários. Esse resultado parece indicar que há, ainda, muito a se estudar/pesquisar no sentido de melhorar o nível de utilização das informações da contabilidade para essas empresas.

Em se tratando da percepção dos gerentes quanto à satisfação do consumidor, os questionários revelaram que o atendimento, a simpatia e o preço dos produtos são fatores de importância muito alta. A qualidade e variedade também aparecem como importantes quesitos para a satisfação do cliente. Contudo, a maioria das empresas varejistas consiste em lojas de atendimento direto ao comprador, sendo de extrema importância a informação quanto à sua satisfação. Além disso, o preço, objeto de estudo do trabalho, foi citado como de importância muito alta pela maioria dos respondentes, indicando, mais uma vez, a importância do processo de precificação.

Quanto aos objetivos de determinação de preços, constatou-se que as empresas varejistas buscam estabilização no mercado, ampliação da clientela e maximização dos lucros. Entre os objetivos, ressalta-se a importância da estabilização no mercado, tendo em vista a grande concorrência do setor e as dificuldades de sobrevivência dessas empresas. Não há a definição de um objetivo único, pois a maioria considera que existem vários objetivos importantes na determinação de preços.

Em relação às ferramentas para o estabelecimento dos preços, destacam-se: o valor percebido pelo cliente, as informações sobre custo, as informações

financeiras e o acompanhamento das tendências de mercado. Alguns empresários estão desconsiderando fatores importantes na formulação de preços, que são a concorrência e as informações contábeis. Aproximadamente 12% dos respondentes classificaram as informações contábeis como indiferentes, pouco importantes ou sem importância.

A avaliação satisfatória dada pelos respondentes ao controle de custos exercidos por eles contrasta com os dados coletados por meio das entrevistas, que expõem a inexistência de controle dos custos estruturado, contemplando todos os valores que devem compor o custo da mercadoria, como: seguro, frete, estocagem, impostos e cálculo do custo médio das compras. A existência de dificuldades na tarefa de controle de custos foi constatada pelo resultado da entrevista, em que pese a avaliação satisfatória dada pelos respondentes em relação ao controle de custos.

Concluiu-se, também, que o processo de formação de preço, ainda que avaliado como satisfatório pelos empresários, não apresenta metodologia estruturada; apenas atitudes em relação à formação de preços, o que não se traduz em um sistema completo e eficiente que possa dar respostas aos propósitos declarados como objetivos de preço. A totalidade dos empresários declarou utilizar o *mark-up* como metodologia na formação de preço, sendo esse *mark-up* construído apenas por uma taxa que se julga ser suficiente para cobrir todos os custos e proporcionar o retorno desejado.

A prática adotada não pode prosperar como método de formação de preço. O *mark-up* deve ser construído levando-se em consideração todos os custos e despesas que têm relação direta com a venda da mercadoria, como também fatores como concorrência, valor percebido pelo cliente, riscos inerentes à comercialização da mercadoria e inadimplência.

De maneira geral, as empresas não possuem controle de custos estruturado em um sistema de informações. A informação disponível a esse respeito se baseia na nota fiscal de compra, sendo desconhecida pela maioria dos formadores de

preços a classificação dos custos em fixos e variáveis, procedimento básico para a organização da informação para efeito de formação de preços.

O gestor, segundo o resultado da pesquisa obtida via questionário, compreende a importância dos fatores que são determinantes na sobrevivência da empresa, atribuindo um grau de importância alto a “sistemas de informações de custos eficientes” e “sistemas de determinação de preços”. Todavia, a realidade apresentada enseja a necessidade de aperfeiçoamento dessas técnicas.

O resultado da pesquisa revelou que o empresário tem a visão teórica da correta forma de gerenciamento das questões financeiras e mercadológicas, mas na prática tem dificuldades de implantar as técnicas que vão proporcionar as informações necessárias à condução dos negócios. Com o intuito de conhecer a realidade atual de Curvelo em relação à mortalidade de empresas, buscou-se o volume de abertura e encerramento de empresas. Foram pesquisados cinco escritórios de contabilidade da cidade de Curvelo com a seguinte pergunta: quantas empresas foram abertas e fechadas (encerradas) no ano de 2011? O resultado mostrou que foram constituídas 52 empresas e encerradas 34; portanto, o número de empresas encerradas representa 65% das constituídas.

Esse resultado traz uma preocupação, principalmente para o governo, entidades de fomento, entidades de classe e academia, pois se sabe que, quando se encerra uma empresa que a princípio foi constituída para ser perpétua, encerra-se também um projeto familiar importante na política econômica e social do país. Por isso, esforços precisam ser envidados na busca da preservação dessas empresas e todos esses atores devem ampliar suas contribuições nesse processo.

Levando-se em consideração o acirramento no mercado, no qual os gestores necessitam conhecer seu negócio mais profundamente e formular estratégias para sobrevivência, este estudo contribui para a compreensão do processo de formação de preços no varejo, à medida que possibilita a identificação dos principais objetivos e ferramentas utilizadas no processo de precificação. O presente trabalho também contribui com os gestores no sentido de possibilitar a

análise e identificação dos fatores que exercem influência na sobrevivência das empresas e na satisfação dos consumidores em relação às empresas.

As MPEs precisam buscar mais qualificação em seu processo de gestão, pois a falta de conhecimento técnico pode provocar ações inadequadas em suas diversas áreas, como custos, formação de preços e controles financeiros. Os gestores do comércio varejista necessitam aprimorar seus processos usando mais informações para subsidiar as decisões diárias da empresa. É sempre importante buscar profissionais capacitados para estruturar um processo administrativo que contemple a área financeira, na qual se encontram os maiores desafios da empresa.

A participação em cursos, palestras e/ou capacitações é uma exigência nos dias atuais e manter-se sempre atualizado e preparado com os novos modelos de gestão é um desafio para o comércio varejista de Curvelo. Decisões a princípio simples, como adquirir um *software* ou mesmo estruturar uma planilha para o controle de custos e cálculo do preço de venda, não podem mais ser negligenciadas na empresa moderna.

Quanto à limitação desta pesquisa, destaca-se que o objeto de estudo compreendeu as micro e pequenas empresas do comércio varejista do Município de Curvelo, não permitindo que seus resultados sejam generalizados para outras regiões. Outro fator de limitação do trabalho foi a amostragem por conveniência, que contemplou somente 80 empresas sediadas na região central de Curvelo.

Para futuras pesquisas, sugerem-se estudos por segmento empresarial objetivando o conhecimento do nível de organização apresentado pelos diversos setores que compõem o mercado empresarial; com isso, é possível apontar qual segmento necessita de maiores esforços na disseminação de conhecimentos. Além disso, por este estudo ter sido desenvolvido somente no comércio varejista, é relevante recomendar que esta pesquisa seja aplicada em outros ramos de atividade, principalmente nas empresas industriais e prestadoras de serviços de pequeno porte, validando o modelo apresentado neste contexto. Também, torna-

se importante pesquisar qual é o papel dos contadores no desafio enfrentado pelas MPes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Ricardo Gelmini. **Importância da contabilidade gerencial como instrumento de gestão nas pequenas e micro empresas**. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

ALOE, Luiz Cesar. **Administrando preços e lucros no comércio**. São Paulo: SENAC, 1995.

ANGELO, Cláudio Felisoni; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht (Org.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Saint Paul, v. 14, 2009.

ARAÚJO, Adriana Maria Procópio; ASSAF, Alexandre. **Introdução à Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2004.

ARAÚJO, Ana Carolina Neves *et al.* A utilização de sistemas de informações como suporte para o processo de formação de preços em empresas de produção por encomenda. **Revista Mineira de Contabilidade**, n. 21, 1º trim. 2006.

ASSEF, Roberto. **Guia prático de formação de preços**: aspectos mercadológicos, tributários e financeiros. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de formação de preços**: políticas, estratégias e fundamentos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BERTÓ, Dálvio José; BEULKE, Rolando. **Gestão de custos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistema de informação**: um enfoque gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BORNIA, Antonio Cesar. **Análise gerencial de custos**: aplicação em empresas modernas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRAGA, Roberto M. M. **Gestão da gastronomia**: custos, formação de preços, gerenciamento e planejamento do lucro. São Paulo: SENAC, 2008.

BRASIL. Presidência da República. **Lei Federal** n. 9317 de 05 de dezembro de 1996. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 6 dez. 1996. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/l9317.htm>> Acesso em: 08 ago. 2011.

BRASIL. Presidência da República. Lei Complementar n. **123 de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis n. 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei n.10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nºs 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. **Diário Oficial da União**, Brasília, 15 dez. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 08 ago. 2011.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preço de venda**: com aplicação na calculadora HP 12C e Excel. São Paulo: Atlas, 2003.

CALADO, Aldo Leonardo Cunha *et al.* **Análise da gestão de custos e formação de preços em organizações agroindustriais paraibanas**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 9., Florianópolis, 2005. **Anais...** Florianópolis: [s.e.], 2005.

CHURCHILL, Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COMÉRCIO lidera crescimento maior. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 27 fev. 2011. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br>>. Acesso em: 12 jun. 2011.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CURVELO. Prefeitura. **Apresenta texto sobre a história de Curvelo**. Disponível em: <<http://prefeituradecurvelo.blogspot.com/p/historia/html>>. Acesso em: 20 nov. 2011.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS – DIEESE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2008**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos]. Brasília, DF: DIEESE, 2008.

DESEMPENHO do comércio é o melhor do país. **Diário do Comércio**, Belo Horizonte, 12 jun. 2011. Disponível em: <<http://www.diariodocomercio.com.br>>. Acesso em: 12 jun. 2011.

DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico. **Gestão de custos e formação de preços**: conceitos, modelos, e instrumentos. Abordagem do capital de giro e da margem de competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **MiniAurélio século XXI escolar**. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001. p. 639.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIMPEL, José Luiz. **Administração de empresas varejistas no Brasil**. São Paulo: Atlas 1980.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Gestão de marketing no varejo**. São Paulo: Edições O.L.M., 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Estatística do Cadastro Central de Empresas 2007**. Rio de Janeiro: IBGE, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Dados 2010**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: 08 ago. 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Teoria da contabilidade**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio; MARION, José Carlos. **Contabilidade comercial**: atualizada conforme Lei nº 44.638/2007 e MP nº 449/2008. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

JIAMBALVO, James. **Contabilidade gerencial**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUMSCHLIES, Márcia Célia Galinski; CRISPIN, Sérgio Feliciano. **Fatores de competitividade no varejo de autosserviço**: um estudo de caso na Coop – a maior cooperativa de consumo da América Latina. In: EnANPAD, 27., Atibaia, 20-24 set. 2003. **Anais...** Atibaia: EnANPAD, 2003.

KUWABARA, Cleuza Catsue Takeda. **Avaliação de sistema de informações**: estudo de caso em um hospital-escola público. 2003. 254f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2003.

LA ROVERE, Renata L. As pequenas e médias empresas na economia do conhecimento: implicações para políticas de inovação. *In*: LASTRES, Helena; ALBAGLI, Sarita. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, p. 145-163, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAUDON, Jane P.; LAUDON, Kenneth C. **Sistemas de informações gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAS faz mapeamento da produção de mudas de eucalipto. Belo Horizonte. Disponível em: <<http://agricultura.mg.gov.br/noticias/236>>. Acesso em: 21 nov. 2011.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. Revista Educação, Porto alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

LIMA, Marcos Vinícius A. de et al. **Avaliação multicritério do risco percebido de falências de micro e pequenas empresas brasileiras**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, são Paulo. v.3, n.3, p, 11-126, 2010.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva (Coord). **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves; MÜLLER, Aderbal Nicolas; NAKAMURA, Wilson Toshio. Utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. **Rev FAE**, Curitiba, v. 3, p. 1-12, set.-dez. 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Francisco Isidoro. Modelagem de gerenciamento de custos e preços na micro e pequena empresa comercial: um estudo nas lojas do *minishopping* de Boa Vista-RR. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 6., São Paulo, 1999. **Anais...** São Paulo: [s.e], 1999. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/>>. Acesso em: 10. fev. 2012.

QUENEHEN, Rômulo. **Os fatores de influência na performance de uma micro pequena empresa**: um estudo de caso. Fundação Getúlio Vargas. 2010. 103f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

RESENDE, Marcela Moreira. **Gestão financeira das pequenas e médias empresas**. 2005. 55f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena e média empresa**. São Paulo: Makron Books, 1991.

ROSA, Humberto. **Modelagem do processo de compra e de formação de preços no varejo**: um estudo de caso em uma rede de loja de tintas. 2002. (Dissertação Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

SANTOS, Joel. J. **Formação de preços e do lucro**. São Paulo: Atlas, 1991.

SANTOS, Joel J. **Análise de custos**: remodelados com ênfase para sistema de custeio marginal. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, Ribeiro Gleise. **Gestão do capital de giro nas micro e pequenas empresas**. 2010. 64f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

SARDINHA, José Carlos. **Formação de preços**: decisão, estratégias e módulos. Rio de Janeiro: Office Book, 2008.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MINAS GERAIS. SEBRAE. SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil – 2003-2005**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MINAS GERAIS. SEBRAE. SEBRAE. **Dez anos de monitoramento da sobrevivência e**

mortalidade das empresas. 2008. Disponível em: WWW.sebraesp.com.br>. Acesso em: 10 ago. 2011.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MINAS GERAIS. SEBRAE. **Expectativas das MPEs mineiras:** primeiro trimestre de 2011 – v. 1, n. 1 (fev. 2011). Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais. Núcleo de inteligência competitiva. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2011.

SOUZA, Antônio Artur *et al.* **Análise da prática de formação de preços no comércio varejista como estratégia de negócios:** estudo de caso em Belo Horizonte. In: ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTRATÉGIA, Balneário Camburiú, 2006. **Anais...** Balneário Camburiú: [s.e.], 2006a.

SOUZA, Antônio Artur *et al.* **Formação de preço no varejo informal:** estudo nos municípios de Santa Maria/RS e Belo Horizonte/MG. In: CENEG – CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 3., Niterói, ago. 2006. **Anais...** Niterói: [s.e.], 2006b.

SOUZA, Antônio Artur *et al.* **Estudo dos processos de tomada de decisão de custos e preços em empresas de produção por encomenda na região metropolitana de Belo Horizonte.** In: EnANPAD – ENCONTRO DA ANPAD, 30., Salvador, 2006. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2006c.

SOUZA, Antônio Artur *et al.* **Decisões de preços no varejo:** estudos de casos na região metropolitana de Belo Horizonte. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA/USP, 10., São Paulo, 2007. **Anais...** São Paulo: [s.e.] 2007.

SOUZA, Renaldo. **Gestão do capital de giro em micro e pequenas empresas:** estudo de caso em empresas do comércio varejista de Passos – Minas Gerais. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2010.

SZUSTER, Natan *et al.* **Contabilidade geral:** introdução à contabilidade societária. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, Sônia. **Como elaborar questionários.** São Paulo: Atlas, 2009.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos:** uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Nome do entrevistado: _____

E-mail: _____ Cargo/Função: _____

1. Empresa

- 1.1 Nome:
- 1.2 Endereço:
- 1.3 Principais atividades comerciais desenvolvidas pela empresa:
- 1.4 Número de empregados:
- 1.5 Faturamento anual:
- 1.6 Idade:
- 1.7 Grau de instrução:
- 1.8 Já participou de curso/treinamento na área de gestão financeira?

2. Questões de pesquisa

- 2.1 Quais informações de custos estão disponíveis na empresa? (Custo médio da mercadoria, custo de armazenagem, custo de seguro, custo de frete, etc.).
- 2.2 Os custos são classificados em fixos e variáveis?
- 2.3 As informações a respeito de custos estimados e de custos não desembolsados são consideradas na composição dos custos totais da empresa?
- 2.4 Quais despesas variáveis sobre vendas são consideradas na formação do preço?
- 2.5 Você conhece o impacto dos tributos no preço de venda?
- 2.6 É definida uma margem a ser acrescida ao custo (*mark-up*) para a formação do preço de venda? Como é definida essa margem?
- 2.7 Descreva como é calculado o preço de venda em sua empresa. É utilizada alguma planilha ou algum *software* para esse cálculo?
- 2.8 Quais as principais dificuldades e limitações enfrentadas em relação ao controle dos custos?

- 2.9 As informações de custos disponíveis sobre a mercadoria adquirida são confiáveis? Como se tem acesso a essas informações?
- 2.10 O valor do frete é imputado ao custo da mercadoria adquirida? De que forma isso acontece?
- 2.11 O valor do seguro é considerado custo da mercadoria adquirida? De que forma isso acontece?
- 2.12 O custo de armazenagem é considerado no custo da mercadoria? De que forma isso acontece?
- 2.13 Os tributos (ICMS, PIS, COFINS) incidentes nas vendas são incluídos no preço? É optante pelo SIMPLES? Inclui esse tributo no preço?
- 2.14 Quais as principais dificuldades e limitações enfrentadas em relação à formação de preço?
- 2.15 Essas dificuldades decorrem da falta de ferramentas como planilhas e *software* específicos para formar preços?
- 2.16 O serviço de contabilidade atende adequadamente em relação às informações de custos descritas?
- 2.17 O seu prestador de serviço de contabilidade teria condições de lhe oferecer mais ajuda nessa tarefa de custos e preços?
- 2.18 Você acredita que a gestão de custos e a formação de preços em sua empresa poderiam ser feitas de maneira diferente? Poderia dispor de melhores informações de custos e de preços mais precisos/corretos?
- 2.19 Já tentou conseguir/obter ajuda com seu prestador de serviços contábeis?
- 2.20 Já tentou comprar algum *software*?
- 2.21 Há alguma informação importante que ainda não foi mencionada nesta entrevista e que gostaria de destacar?

APÊNDICE B – Questionário de Pesquisa

Pesquisa: Custos e formação de preços no varejo Questionário de Pesquisa

Nome do entrevistado: _____
Cargo / Função: _____
Empresa: _____

1. Qual o nível de influência dos seguintes fatores no que se refere à sobrevivência da sua empresa?

Legenda: (1) Sem influência (2) Pouco influente (3) Indiferente (4) Influyente (5) Muito influente

Poder da propaganda (comunicação)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Sistemas de informações de custos eficientes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Atualização tecnológica (desenvolver tecnologia já existente/utilizada)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Informações financeiras precisas (capital de giro, juros/despesas bancárias)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Informações econômicas precisas (taxa de câmbio, dólar, taxas de juros etc.)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Realização de promoções/liquidações	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Associação em redes (de cooperação)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Informações contábeis precisas (receitas, lucro, faturamento)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Acesso a novas tecnologias (em relação a mercadorias e gestão)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Diversificação na linha de produtos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Preço competitivo e sempre atualizado	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Outro. Qual? _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

2. Atuação da concorrência: avalie os pontos fortes e fracos da sua empresa e dos três principais concorrentes.

Legenda: (+) Ponto forte (-) Ponto fraco. Deixe em branco se for indiferente.

Grau de importância: (5) Importância muito alta (4) Importância alta (3) Importância média (2) Importância baixa (1) Sem importância

Fatores de Avaliação da Satisfação do Consumidor	Avaliação de Pontos Fortes e Fracos				Grau de Importância
	Varejista	Conc. 1	Conc. 2	Conc. 3	
1 – Variedade					
2 – Qualidade dos produtos					
3 – Serviços					
4 – Atendimento					
5 – Conforto e facilidade na loja					
6 – Preços					
7 – Promoções					
8 – Localização e acesso					
9 – Simpatia e satisfação geral					

3. Qual a importância dos seguintes objetivos da determinação dos preços?

Legenda: (1) Sem importância (2) Pouco importante (3) Indiferente (4) Importante (5) De extrema importância

Alcançar determinada meta de volume de vendas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Conquistar uma determinada fatia do mercado	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Acesso a novos mercados	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Estabilização de mercado (manter o mercado que já tem)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Maximização dos lucros/Retorno sobre o investimento	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Margem (percentual) sobre venda (ou sobre o custo da mercadoria)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Gerar caixa necessário para saldar obrigações	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ampliar a clientela e tornar-se mais conhecido	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Facilitar a venda de produtos fracos de linha (produtos encalhados)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Outro. Qual? _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

4. Qual o nível de influência dos seguintes fatores na determinação dos preços das mercadorias da sua empresa?

Legenda: (1) Sem influência (2) Pouco influente (3) Indiferente (4) Influyente (5) Muito influente

Poder de barganha com os fornecedores	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Custos operacionais (frete, seguro, armazenagem)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Perda de mercado para os concorrentes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Investimentos em melhorias para o ponto de venda	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Investimentos em capacitação profissional para o quadro de colaboradores	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Demanda de mercado	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Acesso a novas tecnologias	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Diversificação do negócio (ampliação da linha de mercadorias)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Atuação em novos setores (trabalho com outro tipo de mercadorias)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Diversificação do negócio (ampliação da linha de mercadorias)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tempo e custo de reposição das mercadorias	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Outro. Qual? _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

5. Quais as ferramentas são mais eficazes para o estabelecimento dos preços de sua empresa?
Legenda: (1) Sem importância (2) Pouco importante (3) Indiferente (4) Importante (5) De extrema importância

Informações sobre custos (custo da mercadoria, aluguel, impostos etc.)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Informações contábeis (receitas, faturamento, patrimônio, lucros)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Informações financeiras (capital de giro, juros/despesas financeiras etc.)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Política do menor preço do setor	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Acompanhamento de tendências do mercado	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Auxílio de consultores (pessoas) externos à empresa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Estimação/definição de uma margem de lucro	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Definição de uma margem fixa de lucro	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Comparação com a concorrência	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A partir do valor percebido pelo cliente (qualidade, serviços prest. p/ loja)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Pesquisa de preços pela Internet	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Outro. Qual? _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

6. Qual a sua avaliação do controle de custos praticado pela sua empresa?

Legenda: de 0 = ruim a 10 = "muito bom"

☹	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	☺
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---

7. De maneira geral, qual a sua avaliação do seu sistema de determinação de preços?

Legenda: de 0 = ruim a 10 = "muito bom"

☹	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	☺
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---