

MODELO DE DECISÃO DE PREÇOS: ASPECTOS CONCEITUAIS E FÍSICO-OPERACIONAIS PARA DEFINIÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Poueri do Carmo Mário

Luciano de Castro Garcia Leão

Resumo:

A decisão de preços na realidade é uma decisão de otimização de resultados das áreas e da empresa, onde o gestor buscará escolher a alternativa capaz de otimizar os recursos disponíveis da empresa, de forma a produzir produtos e serviços que tenham maior valor para o mercado. Neste artigo, o foco será a questão do estabelecimento de preços de produtos e serviços, numa visão físico-operacional, em nível empresa x mercado. Para a obtenção do produto ou serviço final comercializáveis pela empresa, todas as áreas da empresa têm que prover alguma contribuição a estes. Numa visão sistêmica de uma decisão de preço de venda, deve-se considerar que o Gestor de Preços seja capaz de otimizar toda estrutura disponível da empresa (em cada área), de forma a se obter a otimização de resultados. O gestor deve ser capaz de analisar os aspectos físico-operacionais e do processo de gestão, por trás de uma decisão de preços, como por exemplo, o do lançamento de um novo produto. Como o estabelecimento do preço de venda é feito pelo Mercado, cabe à empresa agregar ao seu produto (que pode ter concorrentes similares), além da qualidade, serviços que o façam diferenciar dos demais. Estes serviços serão o fator diferencial do valor conferido pelo mercado ao produto da empresa.

Palavras-chave:

Área temática: *Os Custos e a Tomada de Decisões*

**MODELO DE DECISÃO DE PREÇOS:
ASPECTOS CONCEITUAIS E FÍSICO-OPERACIONAIS
PARA DEFINIÇÃO DO PREÇO DE VENDA**

Poueri do Carmo Mário

Contador,

Mestrando em Contabilidade e Controladoria pela USP

Luciano de Castro Garcia Leão

Contador, Economista,

Mestre e Doutorando em Contabilidade e Controladoria pela USP

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUCMinas

Endereço para correspondência:

Rua do Encontro, nº 171, aptº 04 – Bairro São José
Belo Horizonte / MG – CEP 30.820-150

E-mails:

poueri@elibertas.com.br

lcgaleao@gcsnet.com.br

Área Temática:

Os Custos e a tomada de decisões

**MODELO DE DECISÃO DE PREÇOS:
ASPECTOS CONCEITUAIS E FÍSICO-OPERACIONAIS
PARA DEFINIÇÃO DO PREÇO DE VENDA**

**Área Temática:
Os Custos e a tomada de decisões**

Resumo

A decisão de preços na realidade é uma decisão de otimização de resultados das áreas e da empresa, onde o gestor buscará escolher a alternativa capaz de otimizar os recursos disponíveis da empresa, de forma a produzir produtos e serviços que tenham maior valor para o mercado.

Neste artigo, o foco será a questão do estabelecimento de preços de produtos e serviços, numa visão físico-operacional, em nível *empresa x mercado*. Para a obtenção do produto ou serviço final comercializáveis pela empresa, todas as áreas da empresa têm que prover alguma contribuição a estes. Numa visão sistêmica de uma decisão de preço de venda, deve-se considerar que o Gestor de Preços seja capaz de otimizar toda estrutura disponível da empresa (em cada área), de forma a se obter a **otimização de resultados**.

O gestor deve ser capaz de analisar os aspectos físico-operacionais e do processo de gestão, por trás de uma decisão de preços, como por exemplo, o do lançamento de um novo produto. Como o estabelecimento do preço de venda é feito pelo Mercado, cabe à empresa agregar ao seu produto (*que pode ter concorrentes similares*), além da qualidade, serviços que o façam diferenciar dos demais. Estes serviços serão o fator diferencial do valor conferido pelo mercado ao produto da empresa.

1 - Introdução

1.1 - Caracterização de empresa e resultado econômico

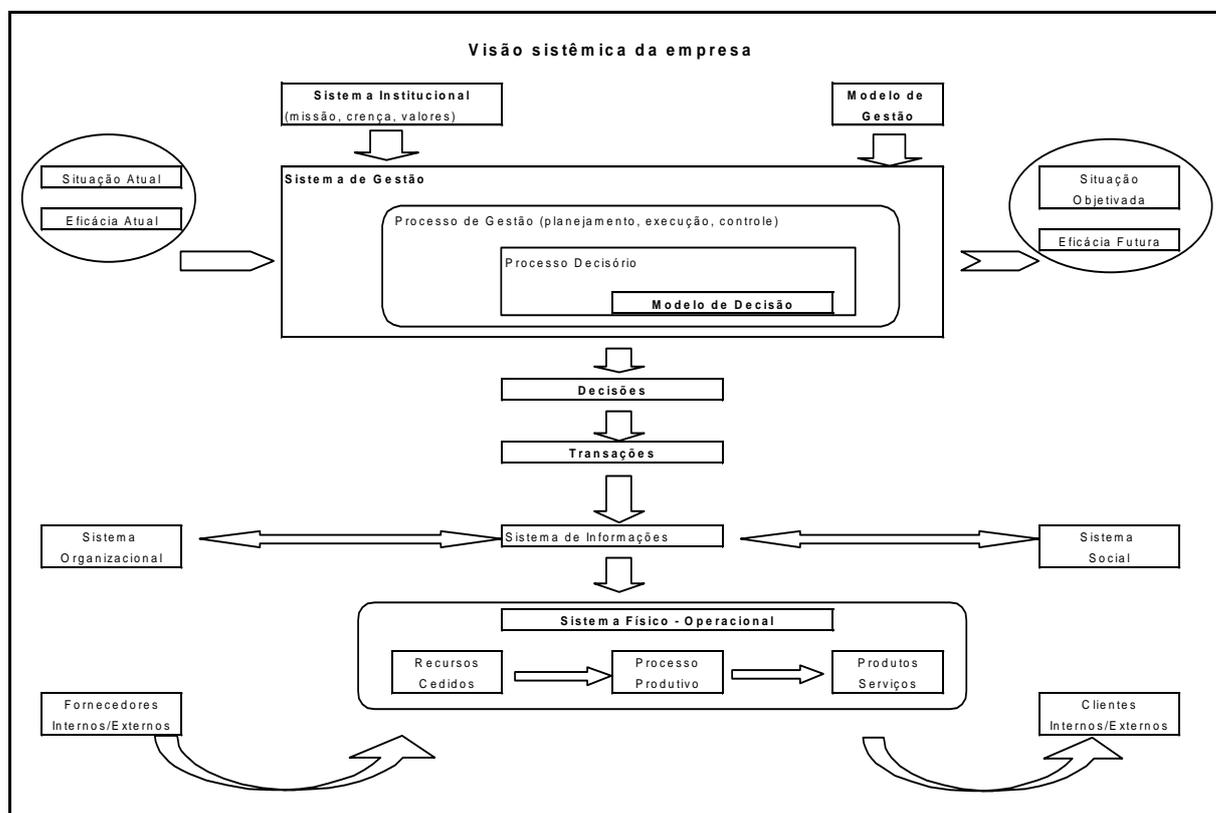
A Empresa pode ser vista como um sistema aberto e dinâmico que interage com o meio ambiente externo no qual está inserida. É formada por um conjunto de processos interdependentes que interagem entre si para a transformação de recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos em produtos e serviços que serão fornecidos, tanto no ambiente externo, quanto no interno.

Esta dinâmica do sistema empresa gera a sua subdivisão em áreas responsáveis por uma ou várias atividades (*processo físico / operacional*). Todas atividades e/ou áreas são conduzidas sob princípios estabelecidos no *Modelo de Gestão*, o qual reflete as *crenças e valores* dos “donos” da empresa. Este é desenvolvido para a empresa atingir a sua *missão (Modelo Institucional)*.

A dinâmica da empresa é orientada no *Sistema de Gestão*, conforme o direcionamento do Modelo de Gestão, que é justificado pela necessidade de *planejamento, execução e controle (Processo de Gestão)*. Através destas três fases constituintes do Processo de Gestão, a dinâmica e continuidade da empresa devem ser asseguradas pelas decisões a serem tomadas, a cada ocorrência (*Processo Decisório*). Para a tomada de decisão devem ser asseguradas informações corretas, específicas e/ou gerais e oportunas (tempo hábil). Com o *Sistema de Informação* integrado ao Processo de Gestão, através de *Modelos de Decisão* específicos para cada decisão a ser tomada, os gestores da empresa terão condições de conduzir seus esforços para a *otimização de resultados*.

O Sistema de Informação gera informações que ocorrem dentro e fora da empresa para os gestores melhor utilizarem os recursos de que dispõem no *Sistema Físico / Operacional*, na fabricação de produtos e serviços, conforme a estrutura disponível de *recursos humanos (Sistema Social)* e a *organização formal dos departamentos, responsabilidades e autoridades (Sistema Organizacional)*.

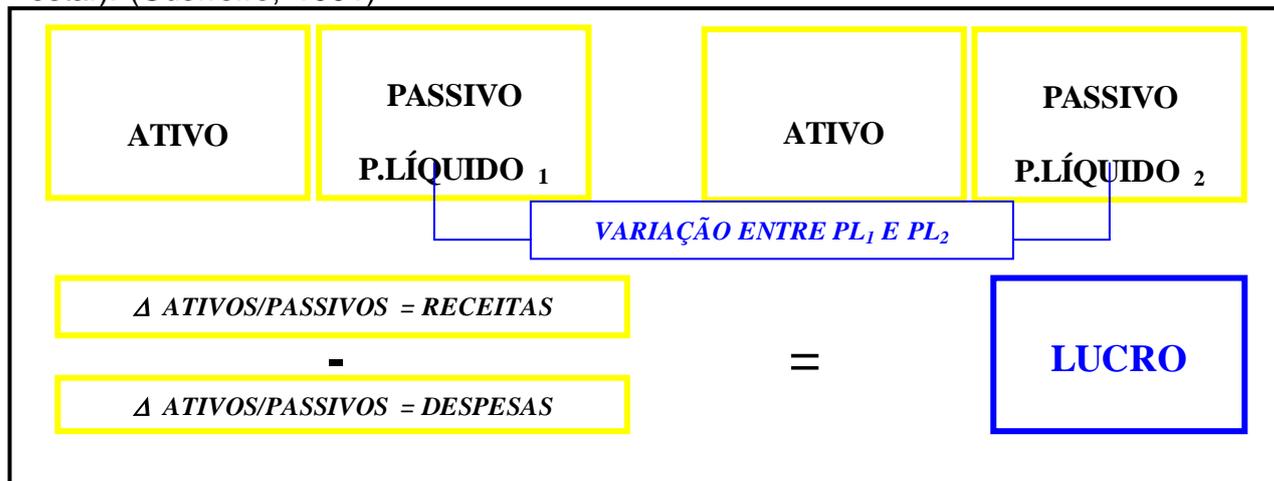
As decisões são tomadas a cada transação pelo gestor, com o objetivo da otimização de resultados das transações, das atividades, das áreas e da empresa. A otimização de resultados pode ser entendida como levar a empresa de uma situação atual de eficácia para uma situação de eficácia objetivada. A eficácia empresarial passa a ser então o foco da gestão e, para melhor medi-la, o *resultado* (lucro) alcançado é o objeto da avaliação de desempenho da empresa e das áreas. Com esta abordagem de empresa ampla, dinâmica e interagida, verifica-se que tanto a *empresa* como uma de suas *áreas* funcionam como sistemas semelhantes, ou seja, uma visão macro (empresa) e uma visão micro (área) de sistemas.



Pode-se considerar que o resultado otimizado da empresa seja formado pelo somatório dos resultados de cada área, e estes pela soma dos resultados de cada atividade, que são em função do total de resultados de cada transação. Portanto, cada gestor de uma área deve ser avaliado em função do resultado obtido comparado ao resultado planejado.

$$\Sigma \text{ RESULTADOS DAS TRANSAÇÕES} = \Sigma \text{ RESULTADOS DAS ATIVIDADES} = \Sigma \text{ RESULTADOS DAS ÁREAS} = \underline{\text{RESULTADO TOTAL DA EMPRESA}}$$

O resultado da área ou da empresa é obtido pela confrontação entre *receitas geradas* e *despesas incorridas*. Como ambas são em função das variações de ativos e passivos¹, o resultado também pode ser considerado como a variação do patrimônio líquido, que, pela teoria patrimonial da entidade, é função da diferença entre *Ativos* e *Obrigações*. (Iudícibus, 1997, p.165) Dando-se um enfoque econômico à consideração anterior, pode-se entender o **lucro** como a **variação** ou aumento do estoque da **riqueza** (Capital) dos proprietários da empresa – o Patrimônio Líquido no caso –. Considerando-se esta variação como a comparação da quantidade de riqueza (Capital), no início de um período, com a quantidade de riqueza (Capital), que existe ao final deste, aquela quantia que acrescer o montante inicial é considerada o *lucro* (fluxo de capitais – Renda Líquida). Esta é a visão dos economistas e a definição de lucro econômico, ou seja, a quantia que poderia ser distribuída pela empresa, sem afetar o seu nível de riqueza ou capital (capacidade, bem-estar). (Guerreiro, 1991)



Como exposto, deve-se medir o resultado de cada transação ocorrida e seu impacto na estrutura patrimonial da empresa. Este impacto é definido como *evento econômico*, que é um conjunto de transações de mesma natureza (vendas a prazo, por exemplo). As atividades da empresa vistas como processos de transformação físico-operacionais, transformam recursos disponíveis em produtos e serviços, que terão valor econômico conferido pelo mercado. Portanto, na ocorrência da transação de uma venda de produtos e serviços pela empresa, um evento econômico pode ser verificado e ter mensurado seu impacto patrimonial, ou seja, o resultado econômico gerado.

¹ Considerando-se que as bases conceituais de mensuração de Ativos e Passivos sejam aquelas que mais se aproximem do valor econômico do fluxo de benefícios e de exigibilidades que cada um representa; conceitos como custo corrente corrigido e ajustes de valor no tempo devem ser usados.

Neste artigo, o foco será a questão do estabelecimento de preços de produtos e serviços, numa visão físico-operacional, em nível *empresa x mercado*. Para a obtenção do produto ou serviço final comercializáveis pela empresa, todas as áreas da empresa têm que prover alguma contribuição a estes. Durante este processo, cada área deve ter avaliada sua eficácia ou ineficácia através do resultado que consegue gerar em sua atividade. Numa visão sistêmica de uma decisão de preço de venda, deve-se considerar que o Gestor de Preços seja capaz de otimizar toda estrutura disponível da empresa (em cada área), de forma a se obter a **otimização de resultados**.

2 - Preço de venda

2.1 - Contexto

O estabelecimento do preço de venda de uma empresa, ou o preço de transferência externo da empresa para o mercado (clientes ou consumidores) é o segundo ponto deste artigo. Após a discussão sobre preços de transferência internos, verifica-se que há uma relação entre estes dois, pois, como o produto ou serviço final da empresa será direcionado ao mercado, e este irá estabelecer seu *preço e volume demandados*, o processo de formação de preços possui dois sentidos: *da empresa para o mercado e do mercado para a empresa*.

A evolução de estabelecimento de preços de vendas é perceptível, onde, em um momento, se tinha o custo da produção como o fator determinante de preços, pela imputação de margens de lucro sobre aqueles, possível pela escassez de oferta (foco na oferta e custo de produção); um segundo momento, em que o aumento e variedade de produtos/serviços, tornaram a oferta maior, mas com variações no suprimento, transferiu-se ao mercado a capacidade de atribuição destes preços, em função da utilidade e escassez (foco na procura e utilidade), condicionando as empresas a se adequarem.

Por fim, em um mercado com um abastecimento *“mais regular”* e aumento de concorrência, além da disposição de produtos industrializados, as características de oferta e demanda se impuseram fortemente, tornando o mercado o efetivo determinante dos preços, conforme a utilidade, escassez, e recursos consumidos, ou seja, o foco agora não é mais na oferta ou na procura, mas sim na inter-relação entre ambas.

Atualmente, este processo se intensifica cada vez mais, principalmente com a globalização de mercados, sendo que o *Lucro* da empresa depende do *Preço* que o mercado confere a seu produto ou serviço e do eficiente consumo de recursos para produzi-los (*Custo*).

2.2 - A decisão de preços

O momento em que ocorre a decisão de preços de venda, no dia-a-dia do gestor, pode ser identificado através de indicadores no sistema de informações. Estes indicadores revelam as ocasiões em que ocorre a decisão e as seguintes ocorrências podem ser verificadas, segundo Nogueira (1993, p.189-190): “a) lançamento / relançamento / alteração de produto e/ou canal; b)

alterações nas condições de demanda; c) alterações nas condições de custo; d) alteração no comportamento da concorrência específica ou genérica; e) alteração na linha de produto ou no mix de produtos com demanda, ou custos, interdependentes”.

A responsabilidade pela decisão de preço, segundo Nogueira (1993, p.190) é do **gestor de marketing**, num enfoque de gestão, onde ele terá que consolidar e analisar todas as variáveis envolvidas, montar o modelo de decisão e buscar informações subsidiárias à decisão. A decisão de preço, sob o ponto de vista econômico, apresenta-se no momento ou *evento econômico da venda*.

A decisão de preços é classificada por Nogueira (1993,193-194) como sendo a) *estruturada*, devido a sua rotina, apesar da complexidade e importância; b) *de risco*, devido a distribuição de probabilidades sobre os estados ambientais e possíveis resultados; e c) *tático-administrativa*, porque se relaciona com a melhor alocação de recursos para os melhores resultados possíveis.

Para a correta tomada de decisão três fatores devem ser avaliados: (Nogueira,1993)

- 1) **A demanda** – é o conhecimento do mercado (compradores), que pode ser adquirido pela experiência ou pesquisas. A sua não consideração pode levar o gestor a não otimizar o resultado ou não efetuar a venda. (pág. 204-205)
- 2) **A competição** – o gestor deve analisar o comportamento dos concorrentes, visando a antecipação de suas ações e utilização destas para a elaboração de sua política de preços. Deve considerar a estrutura do mercado e dos competidores, diferenciação de produtos, barreiras à entrada e outros. (pág.205-206)
- 3) **O custo** ²– é uma variável importantíssima, pois, em função da demanda e da competição, pode a empresa vender por preços abaixo dos custos, sendo considerado o valor estratégico de tal decisão, maior que o prejuízo incorrido. Os preços influenciam o volume vendido e os custos de produção de todas áreas, sendo possível ao gestor a melhor combinação destes últimos para a otimização de resultados. (pág.237-239)

A observação destes fatores, adicionada a questão da remuneração do custo de oportunidade dos recursos investidos na empresa, mas não identificáveis aos produtos e serviços, serve de base para determinar a margem³ necessária para se atingir o resultado econômico.

2.2.1 – Aspectos físico-operacionais

Como estabelecer o preço de venda de um novo produto? A partir deste questionamento pode-se fazer um levantamento de aspectos físico-

² Os custos relevantes para a decisão de preços são: os *custos futuros* (custo de reposição da unidade vendida), os *custos incrementais* (que se alteram em função do nível de vendas e das operações) e os *custos evitáveis* (que ainda não ocorreram ou que podem ser revertidos). (Nogueira, 1993, p.240-244)

³ Esta margem é a diferença entre o preço mínimo que suporta os custos, sem incorrer em perda econômica, e o preço máximo aceito pelo comprador no mercado.

operacionais que devam ser observados pela empresa, ou melhor, pelos seus gestores.

O lançamento de um novo produto implica em um trabalho anterior de desenvolvimento deste. Pesquisas mercadológicas sobre interesse dos consumidores, locais e redes de distribuição, características visuais e de qualidade, preços de referência, produtos concorrentes devem ser realizadas de forma a se verificar a capacidade de sucesso do lançamento do produto. Após isto, há a verificação da planta fabril da empresa e suas condições de produção, além do desenvolvimento de fornecedores externos (novos ou atuais). Outro ponto é a estruturação organizacional das áreas da empresa, sempre numa visão sistêmica de interação entre elas, para o processo de produção e venda do novo produto.

Todos estes passos devem ser realizados antes do início do ciclo de vida do produto, sendo necessário, que uma área, aqui denominada **Área de Produtos**, seja a responsável pelo desenvolvimento desta atividade. Isto implica na existência de uma quantidade de recursos investidos nesta área e que, a entrada do novo produto, no mix atual da empresa, deva contribuir positivamente para a remuneração, também, destes recursos ou capitais investidos.

Considerando-se o produto desenvolvido, a ponto de ser fabricado e vendido, quais variáveis devem ser vislumbradas pelo Gestor de Preços / Empresa, em relação aos *Fornecedores Externos*, à *Empresa* e sua estrutura, ao *Mercado* e aos *Concorrentes*?

Quanto aos *Fornecedores*, verifica-se a capacidade de atendimento dos atuais e a necessidade do desenvolvimento de novos, em virtude dos recursos necessários serem diferentes, por exemplo. O principal ponto é a questão das *condições de compra*, que implica nos preços dos recursos, condições de prazo de pagamento e de entrega, qualidade, e outros mais.

Os recursos dispostos pelos fornecedores, como materiais, recursos humanos, tecnologia, informação e dinheiro, são analisados e avaliados conforme variáveis como preço, volume, qualidade, prazos, capacidade produtiva (do fornecedor), durabilidade e ciclo de vida. Estas duas últimas ficam diretamente ligadas ao novo produto da empresa, sendo condicionadas por fatores como a *demand* (expectativa) e o *desenvolvimento da tecnologia*.

O *ciclo de vida* de um produto começa com sua Introdução no mercado, seguindo-se o seu Crescimento neste, até uma fase de manutenção ou Maturidade. Logo após, ocorre o Declínio de sua participação de mercado. Estas quatro fases características do ciclo de vida podem, antes da seguinte, ver encerrar a vida do produto devido ao desenvolvimento da tecnologia ou variação na demanda. Um bom exemplo é o do telefone, que manteve a sua demanda, por sua utilidade, mas com a variação do desenvolvimento tecnológico, exigiu o abandono de certos modelos e o desenvolvimento de novos, mais avançados tecnologicamente. (Santos,1995,p.215-220)

A estrutura da *Empresa* deve ser vista em relação ao custo de oportunidade de se *produzir* ou *comprar*. Portanto, as áreas da empresa, como as de Compra, Produção, Produtos e Vendas, podem ser analisadas através das variáveis: *preço de transferência*, *otimização de resultado*, *reposição de ativos consumidos*, *alteração da planta*, *recursos humanos*, *manutenção da produção*, e *remuneração do capital investido (custo de oportunidade)*.

Esta avaliação é feita pela Controladoria, que através de controles internos, é responsável pela otimização dos resultados e suporte as decisões de Marketing, considerada neste, o gestor de preços.

A área de Marketing atua dentro da empresa de forma a indicar às áreas de Produto e Produção melhorias a serem realizadas no produto bem como o volume demandado pelo mercado, respectivamente. Também atua no *Mercado*, verificando a divulgação do produto, de modo a desenvolver a necessidade de consumo, e a satisfação da necessidade do consumidor pelo produto, pois é este que confere o valor ao produto. Além do consumidor existe o revendedor / distribuidor sobre o qual a área de Marketing precisa verificar a efetivação da venda, se para um ponto de venda, e o consumo final.

Este trabalho em relação ao revendedor / distribuidor auxilia na definição da segmentação de mercado a atuar e na rede de distribuição a ser formada (pode ser que se opte pela venda direta, fazendo-se necessário um estudo da estrutura da Empresa para isto), que pode exigir modificações dos atuais ou abertura de novas parcerias. Este trabalho da área de marketing deve ser balizado pelos objetivos da empresa.

Presente durante todo o ciclo está a figura da *Concorrência*, que procura atuar no Mercado, conquistando novos consumidores ou buscando parcerias com os revendedores / distribuidores da empresa, podendo causar a diminuição do ciclo de vida do produto da Empresa. Os concorrentes atuam também sobre os Fornecedores, o que pode causar a elevação de custos de recursos ou até mesmo a limitação de volume destes para a Empresa. Cabe a empresa desenvolver a área de Marketing para que faça o acompanhamento da concorrência (inteligência sobre concorrentes).

O esquema a seguir procura condensar este ciclo de relacionamento da estrutura físico-operacional e seus aspectos.

2.2.2 – Processo de gestão

Após a observação e análise do ambiente físico-operacional no qual a empresa está inserida, faz-se necessário, para o lançamento do novo produto, a estruturação do *processo de gestão*.

O processo de gestão deve assegurar que a dinâmica da decisões tomadas conduzam a empresa ao cumprimento de sua missão e conseqüentemente garanta sua continuidade. O processo de gestão é o instrumento ou ferramenta através do qual as regras ou uniformizações previstas no modelo de gestão serão aplicadas. São três as fases do processo de gestão: *planejamento*, *execução* e *controle*, que formam um ciclo, onde as informações do processo em cada fase são analisadas, servindo de subsídio para a reestruturação do processo ou correção de falhas.

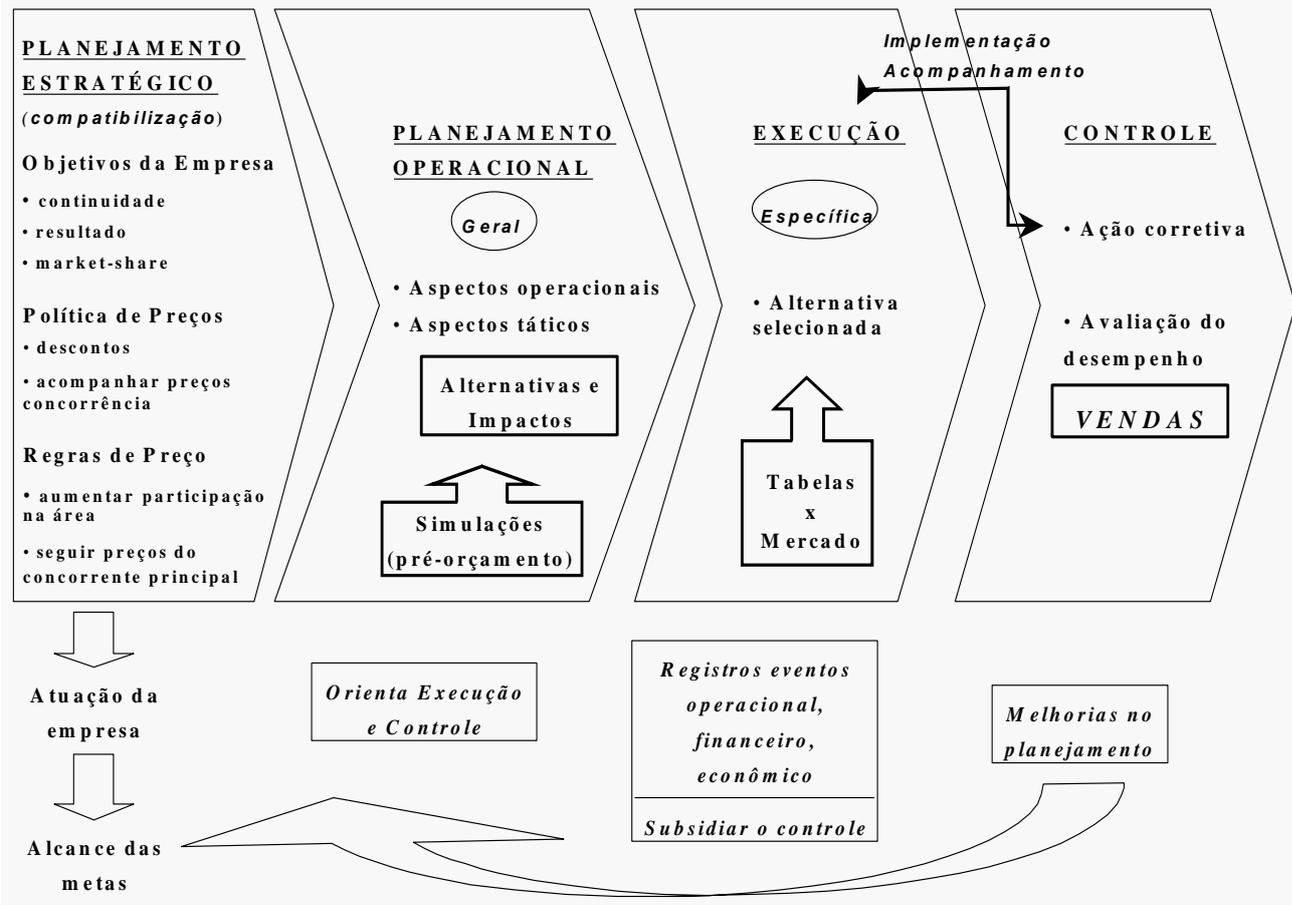
A fase de planejamento se divide em duas: *estratégico* e *operacional*. Do planejamento estratégico origina-se as diretrizes da empresa, como os objetivos, políticas e regras de preço, que delinearam a atuação da empresa, para alcance de suas metas. No planejamento operacional, aspectos táticos e operacionais são avaliados, analisando-se alternativas e seus impactos, através de pré-simulações, compreendendo orientações de médio e longo prazo.

Na fase da execução a alternativa selecionada é implementada, podendo-se considerar esta como uma decisão mais específica de preços, com

o uso de tabelas para atender às variações de mercado. A fase de controle, utilizando-se de registros dos eventos operacionais, financeiros e econômicos feitos na fase anterior, verifica a implementação das ações selecionadas e sugere correções durante a execução, além de melhorias no planejamento, realizando a avaliação do desempenho da área de Vendas.

A inter-relação das fases do processo de gestão é demonstrada no esquema seguinte.

Decisão de Preço - Processo de Gestão



2.3 – Abordagens para estruturação de modelos de preços de venda

Para Santos (1997,p.61) “um eficaz modelo de decisão de preço deve ser estruturado de tal forma, que possa incorporar os conceitos mais adequados originários da abordagem econômica, dos custos e do mercado”.

Cada uma destas abordagens tem uma contribuição a dar ao desenvolvimento de um modelo de preço de venda, sendo em seguida apresentado três quadros-resumo⁴, sobre cada uma.

2.3.1 - Abordagem Econômica

Limitações	Contribuições
Objetivo a curto prazo de maximização do lucro	Lógico e bem conceituado (leis da oferta e demanda)
Considera só a variável cliente final	Entendimento do comportamento do consumidor e orientação das atividades econômicas
Condição de “ceteris paribus” para outras variáveis, sem reconhecer suas influências	Condição de “ceteris paribus” isola as variáveis significativas
Equações de demanda e de custo não podem ser estimadas com exatidão	Definição de lucro em função das receitas comparadas com os custos de oportunidade dos fatores consumidos

2.3.2 - Abordagem de Custos

Limitações	Contribuições
Ignoram a relação preço-demanda	Facilidade e simplicidade de aplicação
Não levam em consideração os preços da concorrência	Os custos são um fator limitante
Empresa que têm diversos produtos rateiam seus custos indiretos e fixos a estes, além de utilizar valorizações incorretas de custos	O método target-return relaciona a decisão de preço com os objetivos gerais planejados
Envolvem um raciocínio circular (preço de venda-custo unitário-custo total e quantidade-preço de venda pela lei da demanda)	O target-return também relaciona as necessidades financeiras e remuneração do capital investido na decisão de preço
No método target-return é necessário a identificação dos investimentos realizados em cada produto	Concorrência minimizada se as empresas do mesmo setor utilizarem este modelo baseado nos custos
Ignoram o estágio do ciclo de vida do produto e outras variáveis mercadológicas controláveis (propagandas, canais de distribuição, etc)	O uso adequado dos conceitos de custos fixos e variáveis permite estimativa da relação preço-lucro em função da demanda

2.3.3 - Abordagem de Mercado

Limitações	Contribuições
Desconsideram a necessidade de retorno sobre o investimento nas operações	Os valores dados pelo mercado são fatores limitantes dos preços de venda
Não consideram o custo de oportunidade sobre capital investido nos produtos e na empresa	Reconhecem a necessidade da empresa em se relacionar estrategicamente com clientes e concorrentes
No processo de formação de preço não consideram a estrutura de custos e despesas	Estudo do comportamento do consumidor
O modelo orientado pela concorrência não leva em consideração o impacto das variáveis de marketing controláveis	Segmentação de mercado e mensuração da demanda como distinção e caracterização do mercado-alvo
Podem não garantir a continuidade da empresa, por falta de considerar custos como fator limitante	Importância de uma gestão de preços em conjunto com uma gestão de marketing proativa, que considere todas variáveis de marketing na decisão de preços.

⁴ Adaptado da dissertação de mestrado de Roberto Vatan dos Santos, *Modelos de decisão para gestão de preço de venda*. São Paulo, 1995, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, a qual trata em maiores detalhes cada uma destas abordagens.

Santos (1995,p.286) não considera satisfatórios estes modelos, “pois tratam o problema de preços com parcialidade ou com ênfase excessiva em algumas variáveis críticas”, portanto, como dito no início deste tópico, um modelo adequado de preços deve incorporar as contribuições de cada um destes modelos, sob um enfoque sistêmico e um contexto estratégico.

2.4 - Modelo GECON de estabelecimento de preços de venda ⁵

O modelo de decisão para estabelecimento de preço apresentado por Santos (1997) engloba as contribuições dos outros modelos apresentados com as diferentes abordagens econômicas, dos custos e do mercado. Da abordagem econômica, incorpora conceitos de curva de demanda, elasticidade-preço da demanda, estrutura e ambiente de mercados, custos de oportunidade e resultado econômico. Da abordagem de custos são utilizados os conceitos de custos fixos e variáveis, de custos diretos e indiretos, do método de custeio direto/variável, da análise da relação entre custo-volume-lucro para multiprodutos, da avaliação dos ativos pelos custos correntes de reposição, do valor de realização líquido e pelo fluxo de caixa descontado, da mensuração dos custos dos insumos pelos custos correntes de reposição à vista, de custos-padrão e de custo de oportunidade sobre os investimentos realizados.

O modelo utiliza-se dos conceitos, da abordagem de marketing, de valor atribuído aos produtos, do ciclo de vida dos produtos, da segmentação de mercado, da análise da concorrência e das técnicas de mensuração e previsão de demanda.

O modelo apresentado por Santos (1997,p.61) possui etapas operacionais que são elencadas abaixo, sendo que, algumas acontecem ao mesmo tempo em que outras:

1. Avaliação estratégica das variáveis externas não-controláveis;
2. Caracterização do ambiente de competição de mercado;
3. Projeção da demanda de mercado e do produto;
4. Projeção das vendas esperadas dos demais produtos da empresa;
5. Identificação dos objetivos globais e funcionais da empresa e estabelecimento dos objetivos de preço;
6. Identificação das políticas e diretrizes da empresa e estabelecimento das políticas e diretrizes de preço;
7. Identificação das estratégias globais e funcionais da empresa e estabelecimento das estratégias de preço;
8. Projeção da estrutura de custos e despesas da empresa;
9. Apuração do capital investido no negócio e do respectivo custo de oportunidade;
10. Aplicação do preço de simulação mais adequado;
11. Obtenção da demonstração do resultado econômico;
12. Avaliação e adequação do preço referencial às condições de comercialização.

⁵ Este é um dos modelos existentes, baseado na Teoria da Gestão Econômica, proposto por Roberto Vatan dos Santos, op.cit. .

Para a etapa de número 10, o autor apresenta duas metodologias ou possibilidades que a empresa tem a seu dispor para encontrar o preço de simulação. São estas o **preço-alvo de mercado** (market target-price) e o **preço-alvo de contribuição** (contribution target-price).

O preço-alvo de mercado “é um preço de venda planejado de acordo com a qualidade e o valor percebido de um produto pelo cliente para atingir determinado mercado-alvo específico”. (Santos,1997,p.68) Deve ser usado quando a empresa operar “em ambientes de mercado caracterizados pelo oligopólio, ou pela concorrência monopolística e por uma elevada competição”. (Santos,1997,p.67)

O preço-alvo de contribuição “é um preço de venda gerado a partir da margem de contribuição desejada, defendida ou objetivada, pela empresa para uma linha de produtos ou para organização como um todo”. (Santos,1997,p.70) Deve ser usado quando a empresa operar “em ambientes de mercado caracterizados pelo monopólio, pela concorrência monopolística e em situações em que a empresa tem alguma liberdade de fixar o preço, como em ambientes de baixa competição”. (Santos,1997,p.67)

Em virtude da decisão de preços ser na realidade uma decisão de otimização de resultados, um modelo de decisão que congregue os resultados ou margens de contribuição das áreas da empresa e uma margem desejada ou objetivada pela empresa, entendida aqui como um resultado necessário para cobrir os custos e despesas fixas e a remuneração do capital investido, se torna mais eficaz.

Este modelo deve permitir ao gestor de preço, verificar as possibilidades de combinações do mix de produtos, os mercados disponíveis, as regiões geográficas de atuação e as condições de vendas, ou seja, identificar e acumular as margens conforme cada uma destas entidades⁶. A atuação deste gestor, a partir do preço de transferência do produto para a área de venda, terá como foco obter os resultados objetivados, conforme as simulações das alternativas disponibilizadas.

Caso ocorra divergência entre a margem de contribuição gerada nas alternativas disponibilizadas e a margem objetivada, ajustes devem ser realizados no processo de simulação dos preços, conforme exposto no modelo anterior (ajustes entre a simulação pelo método *target* e *compound*), e na estrutura da empresa ou, se necessário, na margem objetivada, adequando-se esta a realidade de mercado, conforme Cornachione Júnior in Catelli (1999,p.180-182).

O modelo é apresentado no quadro seguinte.

⁶ Outras variáveis podem ser consideradas como entidades de identificação e acumulação.

MODELO DE DECISÃO DE RESULTADOS - Matriz de Identificação e Acumulação

ÁREAS COMPONENTES	PRODUTOS				MERCADOS			REGIÕES			CONDIÇÕES		RESULTADOS OBJETIVADOS	
	A	B	C	TOTAL	ATACADO	VAREJO	TOTAL	NORTE	SUL	TOTAL	A VISTA	A PRAZO		
VENDAS														
<i>Receita</i>					<i>Aqui, vendas atua a partir do preço interno do mix de produto, transferido da área anterior.</i>									
(-) <i>Custo</i>														
Margem Gerada														
PRODUTO														
<i>Receita</i>					<i>Até aqui, têm-se preços e resultados por produto.</i>									
(-) <i>Custo</i>														
Marg. Contribuição														
PRODUÇÃO														
<i>Receita</i>														
(-) <i>Custo</i>														
Marg. Contribuição														
COMPRAS														
<i>Receita</i>														
(-) <i>Custo</i>														
Marg. Contribuição														

Margem Gerada	
Margem Objetivada	
(-) Despesas Departamentais Gerais	
(-) Remuneração de Capital Investido	
(=) Resultado	

2.4.1 - Considerações sobre o modelo

A gestão de preços deve servir ao gestor de preços ou marketing de forma a auxiliá-lo na otimização de resultados da empresa o que garantirá o cumprimento da missão e sua continuidade.

O modelo descrito apresenta-se como ferramenta capaz de atender a estas necessidades, possibilitando uma integração de ações entre as áreas, pelo gestor de preços, com uma visão sistêmica de toda a empresa.

Com o atual desenvolvimento de mercados, variáveis como o *risco* se fazem mais presentes, sendo importante ao gestor de preço sua análise. O modelo de preços de venda atua sobre as transações de venda à vista e a prazo, sendo que nesta última, variáveis como taxa de juros e ajustes de valor do dinheiro no tempo devem ser consideradas.

3 - Considerações finais ⁷

Para um sistema de gestão orientar o gestor na otimização do resultado, e considerando que este resultado, para ser a melhor medida de *eficácia* deva ser o *resultado econômico*, necessita-se que se disponha de um Modelo Econômico de Mensuração, onde seja utilizado conceitos de avaliação para ativos e suas variações que se aproximem do conceito de *valor econômico*.

Como a decisão do gestor é tomada sobre cada transação, seu impacto patrimonial na estrutura da empresa pode ser mensurado, o qual se fará repetir sempre da mesma forma (Evento Econômico). O modelo de decisão do gestor, sobre as transações, deve contemplar então quais os resultados econômicos que aquelas geram, através da quantidade de receitas geradas e despesas incorridas (Rendas Econômicas), de forma a ser possível a escolha da melhor decisão. Estas receitas são dadas pelo volume de produtos e serviços comprados pelo mercado em função dos preços que ele estabelece, conforme a utilidade conferida àqueles (*valor*).

Como o estabelecimento do preço de venda é feito pelo Mercado, cabe à empresa agregar ao seu produto (*que pode ter concorrentes similares*), além da qualidade, serviços que o façam diferenciar dos demais. Nestes serviços, são incluídos os de pós-venda, como garantias e os de pré-venda, como o atendimento ao cliente/consumidor. Estes serviços serão o fator diferencial do valor conferido pelo mercado ao produto da empresa.

⁷ Diante do exposto anteriormente, algumas considerações são apresentadas, sem a intenção de se fazer uso indevido das idéias dos autores aqui citados, isentando-os de quaisquer incoerências ou erros incorridos pelos autores deste artigo.

4 - Bibliografia

- BELL, John Fred. *História do pensamento econômico*. 2ªed., Zahar Editores : Rio de Janeiro, 1976, 581 pág., tradução de Giasone Rebuá.
- BOGNAR, Sônia Regina. *Contribuição ao processo de determinação de preço sob os aspectos de gestão econômica*. São Paulo, 1991, Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- CATELLI, Armando (coordenador). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo : Atlas, 1999, cap.1, 6, 7 e 15.
- _____; GUERREIRO, Reinaldo. Anotações de aula: Contabilidade de Custos, Análise de Custos, Introdução à Controladoria, Controladoria Avançada. Mestrado e Doutorado em Controladoria e Contabilidade, FEA/USP, 1º semestre de 1995 a 2º semestre de 1999, pelos autores.
- _____; GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos A.; ALMEIDA, Lauro B. *Sistema de Gestão Econômica – GECON: um instrumento para mensuração, otimização e avaliação de resultados e desempenhos*. In Revista de Contabilidade do CRC-SP, São Paulo, 1997.
- GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. São Paulo, 1989, Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- GUERREIRO, Reinaldo. *Mensuração do resultado econômico*. In Caderno de Estudos : FIPECAFI, FEA/USP, São Paulo, 1991.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da Contabilidade*. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 1997.
- LOPES, Alexsandro B., MATOS, Emanuel R. J., MORAES, Romildo de O. *Modelo de decisão de preço de venda: um estudo exploratório*. CD-ROM Anais VI Congresso Brasileiro de Custos, São Paulo, jun-jul/1999, FEA / USP
- MAURO, Carlos Alberto. *Preço de transferência baseado no custo de oportunidade: um instrumento para a promoção da eficácia empresarial*. São Paulo, 1991, Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- NOGUEIRA, Clayton C. *Contribuição ao estudo da decisão de preços: proposta de um modelo de decisão de preços do ponto de vista do resultado econômico*. São Paulo, 1993, Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- SANTOS, Roberto Vatan dos. *Modelos de decisão para gestão de preço de venda*. São Paulo, 1995, Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- _____. *Planejamento de preço de venda*. In Caderno de Estudos : FIPECAFI, FEA/USP, São Paulo, 1997, pág. 60-74.
- SILVA, Alexandre dos Santos, REIS, Ernando Antônio, LEÃO, Luciano de Castro Garcia. *Custo de oportunidade*. In Revista Brasileira de Custos, São Leopoldo : Associação Brasileira de Custos, Volume 1, maio/agosto de 1999, pág.51-67.