

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO –  
FECAP**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**NATÁLIA MAGDALENO XAVIER**

**EVIDÊNCIAS DE ISOMORFISMO NA FORMAÇÃO DO  
PREÇO EM EMPRESAS DE MICRO E PEQUENO PORTE DA  
REGIÃO DO ABC PAULISTA**

**São Paulo**

**2017**

**NATÁLIA MAGDALENO XAVIER**

**EVIDÊNCIAS DE ISOMORFISMO NA FORMAÇÃO DE PREÇO EM  
EMPRESAS DE MICRO E PEQUENO PORTE DA REGIÃO DO  
GRANDE ABC PAULISTA**

Artigo apresentado à Fundação Escola de Comércio  
Álvares Penteado - FECAP, como requisito para a  
obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias**

**São Paulo**

**2017**

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

Reitor: Prof. Dr. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Graduação: Prof. Dr. Ronaldo Frois de Carvalho

Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Edison Simoni da Silva

Diretor da Pós-Graduação Lato Sensu: Prof. Dr. Alexandre Garcia

Coordenador de Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Cláudio Parisi

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração: Prof. Dr. Heber Pessoa da Silveira

**FICHA CATALOGRÁFICA**

X3e      Xavier, Natália Magdaleno

Evidências de isomorfismo na formação do preço em empresas de micro e pequeno porte da região do grande abc paulista / Natália Magdaleno Xavier. - - São Paulo, 2017.

137 f.

Orientador: Profº. Drº. Ivam Ricardo Peleias.

Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado Profissional em Administração.

1. Políticas de preços. 2. Pequenas e médias empresas – Política de preços. 3. Concorrência. 4. Preços – Determinação.

**CDD 658.816**

**NATÁLIA MAGDALENO XAVIER**

**EVIDÊNCIAS DE ISOMORFISMO NA FORMAÇÃO DE PREÇOEM EMPRESAS  
DE MICRO E PEQUENO PORTE DA REGIÃO DO GRANDE ABC PAULISTA**

Artigo apresentado à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**COMISSÃO JULGADORA:**

---

**Prof. Dr. Marcos Antonio de Souza**  
**Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS**

---

**Prof. Dr. Marcos Reinaldo Severino Peters**  
**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**

---

**Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias**  
**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**  
**Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora**

**São Paulo, 20 de junho de 2017.**

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho primeiramente à Deus que iluminou os meus passos durante essa caminhada. À minha mãe, meu pai e minha irmã Letícia, por acreditarem em mim sempre; ao meu namorado, Christyan, que está sempre ao meu lado; à todos os meus professores, pela dedicação e paciência; aos meus amigos, pelas alegrias, tristezas e dores compartilhadas.

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus pela minha vida, e por ter me dado saúde e força para chegar até aqui.

Agradeço a minha mãe, ao meu pai e a minha irmã, que me apoiam em tudo sempre, e me incentivam nas horas difíceis; ao meu namorado, Christyan, que sempre esteve ao meu lado e também me incentivou.

Ao meu orientador Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias pelo empenho dedicado à elaboração desse trabalho.

Aos membros da banca, Prof. Dr. Marcos Reinaldo Severino Peters e Prof. Dr. Marcos Antonio de Souza, pela contribuição e enriquecimento proporcionado à pesquisa.

Agradeço a todos os professores do Programa de Mestrado em Administração com ênfase em Finanças da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP e todos os professores que fizeram parte da minha trajetória até aqui, pelos ensinamentos, experiências e incentivos.

Meus agradecimentos aos meus amigos, que fizeram parte da minha formação e que vão continuar presentes em minha vida com certeza.

Agradeço imensamente aos gestores que participaram da minha pesquisa de campo, e tornaram esse trabalho possível.

## Resumo

Os gestores estão sempre em busca de inovação para suas empresas, mas muitas vezes são pressionados a se comportar de forma semelhante às outras empresas, por conta de uma lei, um padrão estabelecido ou em busca de aceitação/legitimação. Neste trabalho, buscou-se identificar e analisar evidências de isomorfismo nas práticas de formação do preço de venda junto aos gestores de micro e pequenas empresas da região do Grande ABC Paulista. Visto que preço de venda é uma decisão vital para as empresas independente do porte, área de atuação, localização ou idade, visto que há vários fatores que influenciam este processo, e métodos diferentes podem ser usados para defini-lo. É uma investigação descritiva, qualitativa e quantitativa, cujos dados foram coletados em duas etapas. Na primeira etapa foram realizadas entrevistas em profundidade com nove gestores dessas empresas. Aplicou-se a análise de conteúdo para interpretação dos achados, buscando subsídios para a sequência da investigação. Constatou-se que não há um padrão no processo de formação de preço de venda entre os entrevistados. Cerca de 50% afirmaram ter um processo lógico, e os outros 50% mais intuitivo; todos os participantes das entrevistas declararam estar atentos à reação do mercado ao seu preço; consideram, principalmente, o preço dos seus concorrentes e a sua própria estrutura de custos, mas atribuem graus de importância diferentes. Após a realização das entrevistas foram aplicados 122 questionários a gestores de micro e pequenas empresas da região do Grande ABC Paulista. Constatou-se que os gestores pesquisados tem consciência da importância estratégica da decisão de formação de preço, e que o método de formação de preço de venda mais usado entre as micro e pequenas empresas da região do Grande ABC Paulista é o misto, e foi possível verificar que há evidência de isomorfismo nesse processo, com destaque para o mecanismo mimético, apesar de não aparecer de maneira forte e explícita.

**Palavras-chave:** Isomorfismo; Formação do preço de venda; Micro e pequenas empresas; Pressões Institucionais; Evidência Isomórfica.

## Abstract

Managers are always looking for innovation for their companies, but are often pressured to behave in a certain way, on account of an existing law, an established standard or seeking acceptance / legitimation. In this paper, we sought to identify and analyze the formation of sales price with the managers and verify the isomorphism evidence in the practices adopted in micro and small businesses in the region of Grande ABC Paulista. Since sales price is a vital decision for businesses regardless of size, area of focus, location or age, as there are several factors that influence this process and some different methods can be used to define it. It is a descriptive and quali-quantitative research, whose data were collected in two stages. In the first stage, in-depth interviews were conducted with nine managers of these businesses. The content analysis to was applied to the interpretation of the findings, seeking subsidies for the sequence of the investigation. It was possible to perceive that there is no pattern in the pricing process among the interviewees. About 50% reported having a logical process, and other 50% more intuitive; all the managers participating in the interviews stated that they were attentive to the market reaction on their price, consider mainly the price of their competitors and its own cost structure, but assign diferente degrees of importance. After conducting the interviews, the 122 questionnaires have applied to managers of micro and small business in Grande ABC Paulista region. It was verified that researched managers are aware of the strategic importance of pricing strategic, and the most most used pricing method among micro and small business in Grande ABC Paulista region is mixed sales price method, and it was possible to verify that there is isomorphism evidence in this process, especially the mimetic mechanism, despite haven't appear in a strong and explicit way.

**Key-words:** Isomorphism; Sales price formation; Micro and small business; Institutional pressures; Isomorphic Evidence.

## Lista de Ilustrações

Figura 1 - As cinco Forças Competitivas de Porter.....	15
Figura 2 - Nuvem de palavras extraída das respostas das entrevistas.....	42

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Métodos de formação do preço de venda.....	19
Tabela 2 - Trabalhos relacionados – Formação do preço de vendas.....	23
Tabela 3 - Três pilares da institucionalização.....	25
Tabela 4 - Trabalhos relacionados – Isomorfismo.....	30
Tabela 5 - Síntese das etapas da pesquisa.....	32
Tabela 6 - Classificação das empresas.....	35
Tabela 7 - Constructos para elaboração das assertivas.....	39
Tabela 8 - Perfil dos respondentes.....	46
Tabela 9 - Constructo 1: Processo decisório de formação do preço de venda.....	48
Tabela 10 - Constructo 2: Importância / relevância da formação do preço de vendas para os gestores.....	50
Tabela 11 - Constructo 3: Possíveis fatores causadores do isomorfismo.....	51
Tabela 12 - Teste de igualdade de médias para o Constructo 1.....	54
Tabela 13 - Teste de igualdade de médias para o Constructo 2.....	58
Tabela 14 - Teste de igualdade de médias para o Constructo 3.....	62
Tabela 15 - Principais fatores impactantes no processo de formação do preço de vendas.....	65
Tabela 16 - Síntese das respostas da questão 5 das entrevistas.....	116
Tabela 17 - Síntese das respostas da questão 6 das entrevistas.....	118
Tabela 18 - Síntese das respostas da questão 7 das entrevistas.....	122
Tabela 19 - Síntese das respostas da questão 8 das entrevistas.....	124
Tabela 20 - Síntese das respostas da questão 9 das entrevistas.....	126
Tabela 21 - Síntese das respostas da questão 10 das entrevistas.....	128
Tabela 22 - Síntese das respostas da questão 11 das entrevistas.....	130

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Fundamentação Teórica.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Estratégia competitiva.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>Formação do preço de venda.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.1</b>	<b><i>Métodos de formação do preço de vendas .....</i></b>	<b>18</b>
<b>2.2.1.1</b>	<b><i>Formação do preço de venda baseado em custos .....</i></b>	<b>19</b>
<b>2.2.1.2</b>	<b><i>Formação do preço de venda baseado em concorrência.....</i></b>	<b>20</b>
<b>2.2.1.3</b>	<b><i>Formação do preço de venda baseado no mercado.....</i></b>	<b>21</b>
<b>2.2.1.4</b>	<b><i>Formação do preço de venda baseado em percepção do cliente.....</i></b>	<b>21</b>
<b>2.2.1.5</b>	<b><i>Formação do preço de venda baseado no método misto .....</i></b>	<b>22</b>
<b>2.3</b>	<b>Isomorfismo.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.1</b>	<b><i>Mecanismo de isomorfismo coercitivo.....</i></b>	<b>26</b>
<b>2.3.2</b>	<b><i>Mecanismo de isomorfismo normativo.....</i></b>	<b>27</b>
<b>2.3.3</b>	<b><i>Mecanismo de isomorfismo mimético.....</i></b>	<b>27</b>
<b>3</b>	<b>Metodologia.....</b>	<b>31</b>
<b>3.1</b>	<b>Classificação da pesquisa .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2</b>	<b>Métodos e técnicas de coleta de dados .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2.1</b>	<b><i>Entrevista .....</i></b>	<b>32</b>
<b>3.2.2</b>	<b><i>Questionário.....</i></b>	<b>33</b>
<b>3.3</b>	<b>Composição da amostra .....</b>	<b>34</b>
<b>3.4</b>	<b>Métodos e técnicas de análise de dados .....</b>	<b>36</b>
<b>3.4.1</b>	<b><i>Entrevistas.....</i></b>	<b>36</b>
<b>3.4.2</b>	<b><i>Questionários.....</i></b>	<b>37</b>
<b>3.5</b>	<b>Análise dos constructos/dimensões versus as variáveis e as assertivas.....</b>	<b>38</b>
<b>3.6</b>	<b>Limitações de pesquisa.....</b>	<b>40</b>
<b>4</b>	<b>Apresentação e discussão dos Resultados.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1</b>	<b>Descrição e análise das entrevistas.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1.1</b>	<b><i>Síntese dos achados das entrevistas .....</i></b>	<b>43</b>
<b>4.2</b>	<b>Descrição e análise dos questionários .....</b>	<b>45</b>
<b>4.2.1</b>	<b><i>Análise bloco I – perfil da amostra.....</i></b>	<b>45</b>
<b>4.2.2</b>	<b><i>Análise bloco II – processo de formação do preço de venda .....</i></b>	<b>47</b>
<b>4.2.2.1</b>	<b><i>Análise descritiva.....</i></b>	<b>48</b>

<i>4.2.2.2 Análise bivariada - teste t-Student para diferença de médias</i> .....	52
<i>4.2.2.2.1 Constructo 1 - processo decisório de formação do preço de vendas</i> .....	53
<i>4.2.2.2.2 Constructo 2 - importância / relevância da formação do preço de vendas para os gestores</i> .....	57
<i>4.2.2.2.3 Constructo 3 - possíveis fatores causadores do isomorfismo</i> .....	61
<i>4.2.2.3 Fatores impactantes</i> .....	64
<b>5 Considerações Finais</b> .....	66
<b>Referências</b> .....	69
<b>Apêndice A – Roteiro de entrevistas</b> .....	77
<b>Apêndice B - Transcrição das entrevistas</b> .....	78
<b>Apêndice C – Análise de Conteúdo das Entrevistas</b> .....	116
<b>Apêndice D – Questionário</b> .....	132
<b>Apêndice E – Análise dos questionários (p(value) --Teste t-Student)</b> .....	136
<b>Anexo – Carta convite para participação de pesquisa sobre o processo de formação do preço de venda na região do Grande ABC Paulista</b> .....	137

## 1 Introdução

Por conta da existência de leis, padrões e/ou em busca de legitimação as empresas podem se sentir pressionadas a se comportar de maneira semelhante. No cenário empresarial, este fenômeno denomina-se isomorfismo, e pode ocorrer em diversos cenários e processos.

Segundo DiMaggio e Powell (1983), isomorfismo é o processo de coação que força uma unidade de determinada população a assemelhar-se à outras diante das mesmas condições ambientais, apresentando-se em suas formas coercitiva, normativa ou mimética. Essa semelhança entre as empresas não ocorre porque elas são idênticas, porém em determinadas situações seguirão os mesmos rumos; por exemplo, na decisão de formação do preço se houver alguma incerteza em como tomá-la, a saída pode ser observar o processo do concorrente que teve sucesso e copiá-lo, impulsionado pelo mecanismo de isomorfismo mimético.

O processo estudado nesta pesquisa será o de formação e manutenção do preço de venda (doravante preço), pois está presente nas decisões dos gestores das empresas. Devido a complexidade e importância estratégica, Oliveira (2012) afirma que é uma das mais difíceis de lidar, mesmo que muitas vezes seja tratada de maneira simplista. Quando se refere a perenidade e desempenho de uma empresa é uma decisão vital, pois afeta a curto, e a longo prazo. A política de preços adotada deve ser eficaz a fim de maximizar os lucros e garantir a continuidade sustentável dos negócios (Nascimento & Lopes, 2010).

Esta decisão se torna mais complexa devido a quantidade de fatores que afetam o processo de formação do preço. Os principais fatores segundo Queiroz et al. (2013) são: demanda esperada do produto; objetivos estratégicos da empresa; qualidade e tecnologia do produto; clientes; concorrência; existência de produtos substitutos; preços praticados pelo mercado; segmento de atuação; fatores políticos e legais; níveis de produção e planejamento de venda; custos e despesas do produto e/ou serviço vendido e ciclo de vida do produto/serviço. Fatores internos e externos afetam diretamente a definição do preço, pois essas variáveis são decisivas para o planejamento da quantidade a ser vendida, e devem estar alinhadas com os objetivos e posicionamento de mercado da empresa, e também com as expectativas do cliente.

Para a pesquisa de campo, são estudadas as micro e pequenas empresas do Grande ABC Paulista, devido a sua importância social e econômica. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2016a) as micro e pequenas empresas

representam 99% (6 milhões) dos estabelecimentos do estado de São Paulo, e são responsáveis por 52% dos empregos formais (15 milhões), 40% da massa salarial e 27% do PIB do estado. Mesmo possuindo uma estrutura e faturamento menor, precisam de um preço adequado, que permita a continuidade das atividades por meio da aceitação e venda de produtos e/ou serviços (Kotler & Keller, 2012), devido à grande representatividade na economia do país.

Em função da grande competitividade, principalmente entre as micro e pequenas empresas, e da relevância da decisão do preço há uma busca diária por preços mais adequados às necessidades da empresa e às expectativas dos clientes; nesta busca pela aceitação social, pode ocorrer a homogeneização de processos, amparados por vezes pelas leis/normas, padrões e/ou certificações ou pela experiência alheia.

Diante da responsabilidade da administração das empresas quando se trata de decisão dos preços, considerando os métodos de sua formação, e das diversas variáveis a serem consideradas, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: há evidências de isomorfismo nas práticas de formação de preço de venda usadas por micro e pequenas empresas da região do Grande ABC Paulista?

O objetivo geral é identificar e analisar evidências de isomorfismo nas práticas de formação do preço de venda junto aos gestores de micro e pequenas empresas da região do Grande ABC Paulista. Para atingir o objetivo geral formularam-se os seguintes objetivos específicos: (i) identificar os principais métodos de formação de preço que as empresas podem empregar; (ii) identificar mecanismos que tendem a homogeneidade no processo de formação de preço.

No momento em que a pesquisa bibliográfica foi realizada, a autora não encontrou pesquisas sobre evidências de isomorfismo no processo de formação de preço, nas bases de dados nacionais e internacionais pesquisadas, as pesquisas encontradas eram somente sobre isomorfismo (Callado & Pinho, 2014; Cheng & Yu, 2008; Machado, Dalfovo, Schwabe, Silva, & Silva, 2015) ou envolvia somente o processo de formação de preço de vendas (Canever, Schnorrenberger, Lunkes, & Gasparetto, 2012; Machado & Souza, 2006; Souza, Noveli, Minello, Endrili, & Avelar, 2005), esta pesquisa tem como pilar os dois temas. Quanto à contribuição prática, o trabalho é um registro sobre evidências de isomorfismo nas práticas de formação de preço constatadas no universo das micro e pequenas empresas pesquisadas.

Além dessa seção inicial (i), o trabalho possui outras quatro seções: (ii) fundamentação teórica, que apresenta conceitos e abordagens teóricas referentes a formação de preço e isomorfismo; (iii) metodologia, que expõe os procedimentos utilizados, o tipo de análise e

tratamento dos dados obtidos para a realização da pesquisa; (iv) resultados e discussões, análise dos resultados obtidos; e (v) considerações finais, com a síntese das respostas encontradas para a questão problema, além de recomendações para futuras pesquisas.

## **2 Fundamentação Teórica**

A revisão de literatura contempla o conceito e importância da formação do preço de venda, os principais métodos usados para sua formação e os mecanismos de isomorfismo. Na literatura são encontrados diversos autores que pesquisam os temas citados, serão abordadas as teorias consideradas mais relevantes, quando se trata de preço de venda e isomorfismo.

### **2.1 Estratégia competitiva**

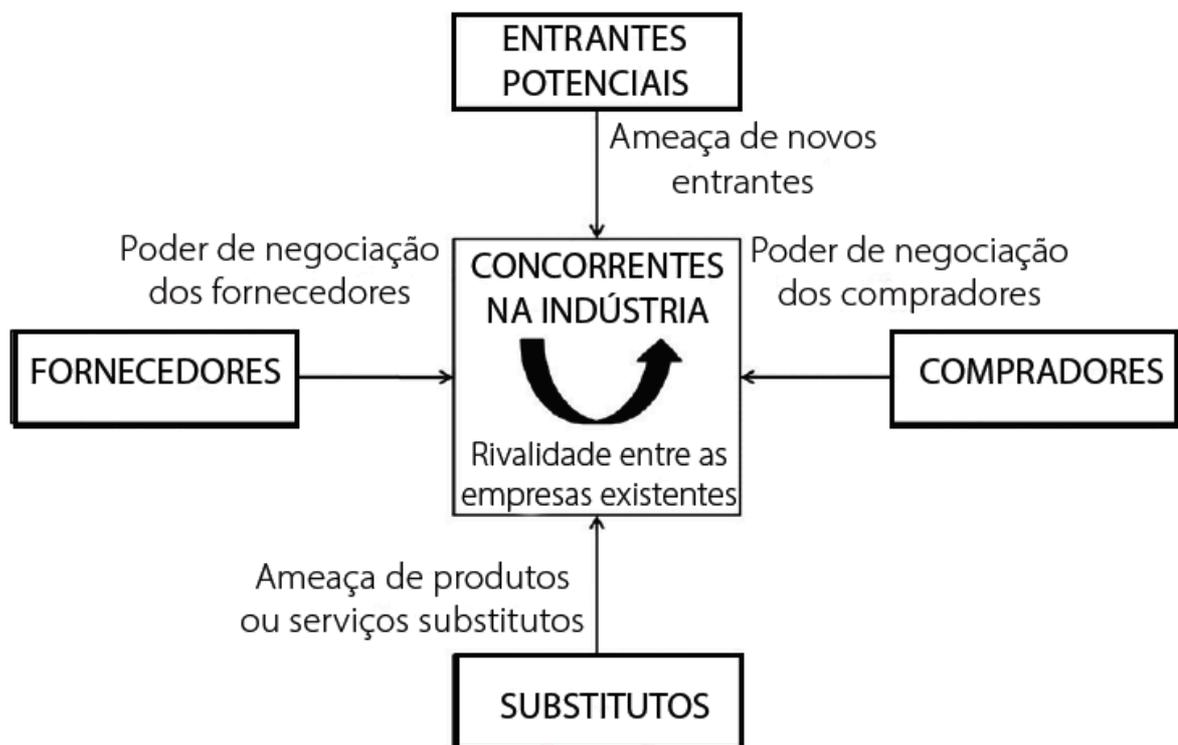
O conceito de estratégia, muito discutido no atual mundo globalizado, foi adaptado para o ambiente empresarial de experiência militar e de guerras; a origem da estratégia vem da necessidade militar de conhecer o inimigo, identificar oportunidades e ameaças que possam dar apoio a um general a se posicionar de maneira vantajosa em uma batalha, ou seja, é uma gama de conhecimentos já testados e comprovados, que podem ser usados na gestão organizacional (Almeida & Hirata, 2016).

Segundo Faller e Almeida (2014), os fatores que mais geram dificuldades em manter a competitividade e a sobrevivência não são os ocasionados por insuficiência de recursos das empresas e sim os relacionados a fatores estratégicos. Em um cenário global que evidencia uma realidade dinâmica para as empresas, inovação é indispensável, pois elas dependem de resultados positivos para que se mantenham no mercado, inclusive com seu crescimento constante, ancorado pelo almejado diferencial competitivo (Aff & Araújo, 2013).

A globalização transformou o jeito de fazer negócios e aumentou a competitividade, as micro e pequenas empresas estão vivendo um novo cenário, que requer novas estratégias. Devido a sua relevância socioeconômica carecem de suporte governamental, financeiro e em políticas fiscais, mas também necessitam de mudanças em seus processos para que sejam mais eficazes e eficientes e se adaptem a esse novo cenário global (Vargas-Hernández, Casas Cardenaz, & Calderón Campos, 2016). Tanto nas micro e pequenas empresas como nas grandes, os gestores devem estar atentos às suas estratégias competitivas para que cada vez mais o cliente receba um produto e/ou serviço e perceba superior valor nele (Porter, 1986), considerando que valor para o cliente é o conjunto de benefícios que ele espera de um determinado produto ou serviço, expresso em termos monetários (Toledo, Proença, & Mello, 2006).

Em um cenário com frequentes mudanças, as informações e tecnologias se tornam obsoletas rapidamente; então para manter-se competitivo, é importante conhecer a si mesmo e a concorrência e ao mercado. O conhecimento das potencialidades e fragilidades, das

oportunidades e ameaças da empresa em relação ao mercado, são de grande importância no processo de transformação na atualidade. O modelo da estratégia competitiva de Porter, que trata das 5 forças competitivas, tem como suposição básica o uso da inteligência competitiva como um instrumento de monitoramento permanente dos principais fatores que interferem na vantagem competitiva de uma empresa, (Porter, 1986) conforme é possível observar na Figura 1.



**Figura 1.** As cinco Forças Competitivas de Porter

Fonte: De “*Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*”, de Porter, 1986, p. 23.

Das 5 forças competitivas apresentadas na Figura 1, quando se trata da ameaça de novos entrantes, relacionada ao processo de formação do preço, a atenção deve estar em alinhar a qualidade dos produtos com o preço que está sendo cobrado, e não buscar somente lucratividade sem oferecer valor ao cliente. Novos concorrentes podem identificar um potencial de mercado para fazer melhor do que as empresas já participantes, fazendo com que os preços caiam ou os custos dos participantes sejam inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade (Porter, 1986).

Sobre o poder de negociação dos fornecedores, indicado na Figura 1, é importante que as empresas se esforcem para resistir ao máximo ao aumento de preços e/ou tenham opções de fornecedores, já que devido a competitividade existente, dificilmente será possível repassar ao

cliente final um possível aumento de custo, desta forma a empresa pode ser forçada a reduzir sua margem de lucro (Porter, 1986).

A Figura 1 mostra o poder de negociação dos compradores, pois eles jogam os concorrentes uns contra os outros forçando os preços para baixo, às custas da rentabilidade da indústria (Porter, 1986); por isso a importância de conhecer o real custo total da empresa, para que nesse embate o preço de venda, possa ser competitivo, e que possa cobrir os custos e despesas da empresa.

Quanto a ameaça de produtos substitutos, também apresentados na Figura 1, todas as empresas competem com outras que podem oferecer produtos substitutos. Quanto melhor custo benefício o cliente perceber no produto do outro, mais firme será a pressão sobre os lucros da empresa (Porter, 1986). Por isso a importância de conhecer o preço e o produto que o concorrente oferece, para que o alinhamento entre preço e produto/serviço seja melhor do que o da concorrência, já que segundo Carneiro, Saito e Azevedo (2004) os clientes são mais sensíveis a variações de preço quando há substitutos próximos.

A força mostrada ao centro da Figura 1, a rivalidade entre os concorrentes existentes é a disputa para conquistar ou manter sua posição, que envolve táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento de serviços ou das garantias ao cliente (Porter, 1986). Por isso a importância de conhecer o cliente, para saber o que de fato é mais importante: qualidade, preço, facilidade de acesso para compra, etc.

A empresa deve avaliar frequentemente suas forças e fraquezas internas (Kotler & Keller, 2012), todos os envolvidos na gestão das organizações precisam compreender as questões relacionadas as forças e fatores que determinam a forma e o desempenho futuro do mercado (Saurin & Ratcliffe, 2011), para que as decisões diante das oportunidades e ameaças sabidas sejam mais adequadas.

No estudo de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996) sobre o conceito de competitividade, é possível perceber que estratégia e competitividade são parte de um mesmo processo. Os autores definem esse conceito como sendo a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhes permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado; para os autores, as análises sobre competitividade devem considerar os processos internos da empresa, o mercado e as variáveis sociais, econômicas, tecnológicas e culturais do ambiente geral.

O preço é um pré-requisito importante para que as empresas se mantenham competitivas (Toledo et al., 2006), e é um dos elementos mais flexíveis do composto de marketing, pois pode ser alterado com rapidez (Kotler & Keller, 2012). As empresas precisam

atentar-se aos seus fatores internos e às variáveis mercadológicas, sociais, econômicas, culturais para adequar-se às condições do mercado, expectativas do cliente, condições da concorrência e à estrutura de custos da empresa.

## **2.2 Formação do preço de venda**

Ao contextualizar o principal objeto dessa pesquisa, Kotler e Armstrong (2014) definem preço de venda como o volume de dinheiro cobrado por um insumo, ou a soma dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuir ou fazer uso de um bem ou serviço. É a expressão numérica que define o valor dos bens ou serviços considerando todas as implicações subjetivas que podem estar contidas. Churchill e Peter (2000, p. 314) afirmam que “o preço é apenas parte do custo total que os clientes pagam numa troca, que inclui também o esforço mental e comportamental despendidos”.

Devido à influência que exerce no momento da decisão de compra e por afetar o resultado das empresas, é possível afirmar que o preço é um dos fatores-chave de sucesso e atributo de valor considerado no momento da compra pelo cliente (Bernardi, 2010; Beulke & Berto, 2011; Bruni & Famá, 2012; Horngren, Datar, & Foster, 2004; Machado & Souza, 2006; Nagle & Hogan, 2010;). A formação do preço é um dos aspectos financeiros mais importantes das empresas (Bruni & Famá, 2012; Hansen & Mowen, 2001).

O resultado obtido a partir do processo de formação do preço é de grande impacto para as outras atividades da empresa. Devido à relevância, deve ser bem planejado e acompanhado para que o preço possa ser mais lucrativo por meio da captura de valor, e não necessariamente pelo aumento das vendas. Quando os profissionais de marketing confundem o primeiro objetivo com o segundo caem na armadilha de fixar o preço de acordo com o que os clientes estão dispostos a pagar, em vez do verdadeiro valor do produto (Nagle & Hogan, 2010). Bruni e Famá (2012) destacam alguns objetivos no processo de formação do preço: proporcionar, em longo prazo, o maior lucro possível; permitir a maximização lucrativa da participação de mercado; maximizar as capacidades produtivas, evitando ociosidade e desperdício operacional; aumentar o capital empregado para perpetuar os negócios de modo autossustentado.

Vários fatores afetam a formação do preço, o que contribui para aumentar a complexidade dessa decisão, dentre os quais estão: clientes, custos, lucro esperado, concorrência, capacidade produtiva, demanda, nível tecnológico, meio ambiente, fase do ciclo de vida do produto, posicionamento do produto e da empresa, fatores demográficos e

psicológicos, capacidade e disponibilidade de pagamento pelo consumidor, existência de produtos substitutos, mercado de atuação, controle de preços impostos por órgãos governamentais, estratégia e objetivos da empresa (Bruni & Famá, 2012; Churchill & Peter, 2000; Macedo & Rosadas, 2006; Zicker, 2002). Esses fatores devem ser considerados e harmonicamente arranjados, no processo de formação do preço.

O preço é um dos fatores decisivos no momento da escolha do consumidor, e para sua formação é necessário definir de maneira adequada o método que será utilizado para o seu estabelecimento (Kotler & Keller, 2012); apesar da importância da decisão de formação e fixação de preços, muitas empresas negligenciam sua estratégia. É um processo que requer atenção, e não é simplesmente matemático, devido à diversidade de variáveis envolvidas; Kohli e Suri (2011), esclarecem que desde os tempos muito antigos o processo de formação de preço envolve arte e ciência; arte, utilizando-se criatividade na definição de preços, com foco em aumentar a receita e os lucros e buscando oportunidades de mercado; mas com a precisão da ciência.

Nesse sentido, na seqüência discute-se formação de preços com base em: custos, análise da concorrência, aspectos mercadológicos e percepção do cliente. Constatou-se que os métodos baseados na concorrência e em aspectos mercadológicos são muitas vezes tratados como um único método. Neste trabalho serão destacados os elementos essenciais de cada método separadamente.

### ***2.2.1 Métodos de formação do preço de vendas***

Podem ser utilizados diversos métodos para formação dos preços dos bens e/ou serviços, por isso é importante que a empresa conheça as variáveis internas e externas que podem afetar o seu preço, para que o método empregado seja adequado, e a empresa não enfrente obstáculos e dificuldades por conta dessa decisão.

Serão abordados cinco métodos de formação do preço de vendas nos tópicos seguintes, tratam das principais características, das premissas para a utilização do método e algumas de suas limitações. A Tabela 1 sumariza as principais informações de cada método:

Tabela 1  
Métodos de formação do preço de venda

Métodos	Características	Premissas	Limitações
Formação do Preço de vendas baseado em custos (Bernardi, 2010; Santos, 2005)	- referência em análise comparativa com o preço do mercado - conhecimento dos custos auxilia o entendimento da própria estrutura - praticidade (aplicação do <i>markup</i> ) - simples -- muito utilizado	- o mercado aceitará o preço determinado pela empresa - o percentual de margem deve cobrir os custos e despesas e proporcionar um lucro satisfatório	- o custo unitário por produto pode ser pouco confiável, devido rateio indevido dos custos indiretos - pode causar perda de competitividade
Formação do Preço de vendas baseado na concorrência (Churchill Jr. & Peter, 2000; Beulke & Berto, 2011)	- prático - dá atenção ao posicionamento assumido pela empresa	- conhecer se há produtos alternativos ou similares que podem afetar a demanda e forçar uma empresa a baixar seus preços	- não considera os custos e o valor atribuído pelo do cliente - diversidade entre as organizações não é considerada - pode levar à imitação
Formação do Preço de vendas baseado no mercado (Motta, 2009; Skitmore, Runeson e Chang, 2006; Nagle e Hogan, 2010)	- considera fatores ambientais, cíclicos, econômicos, sazonais e legais e a demanda - o preço é considerado um direcionador do mercado	- conhecimento do mercado de atuação e das condições comerciais e mercadológicas da concorrência	- não considera os custos
Formação do Preço de vendas baseado na percepção do cliente (Churchill Jr. & Peter, 2000; Callado, Machado, Callado & Machado, 2005; Bruni & Famá, 2012)	- benefícios percebidos devem ser maiores que os custos percebidos e maiores que os benefícios percebidos na concorrência - observar necessidades, preferências, poder de compra e desejos de recompensa instantânea distintos dos clientes - processo complexo	- o consumidor, normalmente, já tem um “preço referência” em mente	- não considera os custos, o preço da concorrência e o mercado
Formação do Preço de vendas baseado no método misto (Canever, Lunkes, Schnorrenberger & Gasparetto (2012); Santos, 2005)	- leva em conta os custos envolvidos em todo o processo, os concorrentes diretos e indiretos, o mercado e a percepção de valor do cliente - uma decisão conjunta permite que diversos aspectos sejam considerados nesse processo	- não há outras fortes influências e premissas no processo de formação do preço além dos custos, concorrência, mercado e percepção do cliente	- a tentativa de considerar diversas premissas, pode gerar superficialidade do conhecimento de cada uma, individualmente - dificuldade de integração das premissas concomitantemente no processo de formação do preço

Nos próximos tópicos da sessão de “Métodos de formação do preço de vendas” serão abordados os métodos de formação de preço de vendas apresentados na Tabela 1, com maior riqueza de detalhes.

### 2.2.1.1 Formação do preço de venda baseado em custos

Apesar de ser um significativo limitador, os custos podem não ser o principal fator determinante do preço, pois a formação de preço baseada em custos pode ser utilizada como referência em uma análise comparativa com o preço praticado pelo mercado (Machado & Souza, 2006). É essencial que o gestor responsável por essa decisão conheça o preço mínimo a ser fixado para que ao menos os custos e as despesas (variáveis e fixos) possam ser cobertos.

Na formação de preços com base em custos, identifica-se o custo do produto, por meio de um dos métodos de custeio, e são incluídos os demais gastos, os tributos e a margem de lucro desejada convertidos em um índice ou percentual. Essa forma denomina-se *markup*, e é considerada uma prática tradicional por Martins (2010).

#### 2.2.1.2 Formação do preço de venda baseado em concorrência

Uma organização também pode basear-se nos preços praticados pela concorrência, pela sua praticidade (Churchill & Peter, 2000) e por possibilitar uma análise do posicionamento da empresa e do produto.

O método de formação do preço baseado na concorrência pode ser subdividido em 5 propostas (Noble & Gruca, 1999):

- (i) igualar a estratégia da competição;
- (ii) cotar por baixo do preço da competição (pode envolver também promoções);
- (iii) líder e seguidores (empresa que detém grande parte do mercado – líder –, e define o preço a ser praticado pelas outras empresas – seguidores);
- (iv) preço de penetração (preço mais baixo, a fim de captar fatia do mercado desejada e estabelecer um produto no mercado);
- (v) preço predatório (por meio dos fornecedores, mantêm os preços estáveis e os retornos dentro das expectativas).

Buscando entender o processo de precificação em empresas norte-americanas, devido a relevância desse processo no cenário internacional, Fishman (2003) investigou como empresas definem os preços, e foi descoberto que a maioria o faz sem estudos prévios. Simplesmente somam os custos, acrescentam o lucro, imitam os concorrentes ou ainda estabelecem uma margem suportável pelo mercado. Durante a sua pesquisa foi percebido também que os preços são tão importantes para o negócio, que a maioria dos executivos revelam o que sabem, e que a maioria desses tomam decisões relacionadas a preço sem base científica, pois segundo Kotler e Armstrong (2014) a maioria dos executivos considera o processo de formação de preço o seu maior desafio e sua maior fraqueza.

Alguns fatores externos podem influenciar o processo de formação do preço de um produto e/ou serviço. A existência de produtos alternativos ou similares pode afetar a demanda e forçar uma empresa a baixar seus preços, com a intenção de manter a competitividade do produto e/ou serviço. Uma empresa livre de concorrência tem maior

liberdade para elevar seus preços sem grandes problemas de competitividade e continuidade do produto e/ou serviço (Callado , Machado, Callado, Machado, & Almeida, 2005).

#### *2.2.1.3 Formação do preço de venda baseado no mercado*

O preço também pode ser definido baseado no conhecimento do mercado, fatores ambientais, objetivos dos clientes e demanda. Nagle e Hogan (2010), definem a formação de preço como uma reação às condições que o mercado impõe, esse processo deve ser usado como uma forma de explorar as oportunidades, já que o conhecimento do mercado de atuação e das condições comerciais e mercadológicas da concorrência são essenciais na formação do preço.

Quem baliza o preço, neste método, é a lei da oferta e demanda, por isso, como uma estratégia temporária, as empresas podem realizar promoções, em que um percentual será reduzido, diminuindo o valor do estoque de mercadorias disponíveis para venda. Além de estimular a demanda, pode ser uma tática agressiva de enfrentamento da concorrência; a diferença entre o custo e o preço será denominada markdown (Kieso, Weygandt & Warfield, 2011). É importante conhecer esse percentual de desconto que pode ser concedido de forma saudável, porque assim a empresa cobre seus, atende os clientes e enfrenta a concorrência.

#### *2.2.1.4 Formação do preço de venda baseado em percepção do cliente*

A percepção do cliente sobre o produto/ serviço pode influenciar o processo de formação do preço, pois os clientes consideram suas preferências na medida que analisam o valor cobrado e os benefícios oferecidos. O consumidor, normalmente, já tem um “preço referência” em mente, dessa maneira os preços deveriam ser definidos para que os benefícios percebidos sejam maiores que os custos percebidos e também maiores que os benefícios percebidos no produto e/ou serviço da concorrência (Callado et al., 2005; Churchill & Peter, 2000), por isso a importância de conhecer o mercado e os clientes.

Os clientes estão dispostos a pagar por preços muito diversos, pois possuem necessidades, preferências, poder de compra e desejos de recompensa instantânea distintos, que precisam ser considerados na fixação do preço (Kohli & Suri, 2011); conforme abordado no tópico 2.1, na Figura 1, são os clientes quem decidem as regras do jogo, colocando os concorrentes para disputar a sua escolha (Porter, 1986).

### *2.2.1.5 Formação do preço de venda baseado no método misto*

O método misto, como o próprio nome diz, leva em consideração alguns aspectos dos métodos diferentes apresentados anteriormente, os custos envolvidos em todo o processo, os concorrentes diretos e indiretos, as condições do mercado e a percepção de valor do cliente.

A consideração de 2 enfoques coloca a formação de preço em uma complexa e relevante interface entre os objetivos financeiros e mercadológicos da empresa, a harmonização destas interfaces torna-se mais complexa numa conjuntura cada vez mais competitiva, que requer das empresas um alto grau de flexibilidade e agilidade (Beulke & Berto, 2011). Uma decisão conjunta permite que diversos aspectos sejam considerados nesse processo, para que o preço do produto/serviço seja o mais adequado possível.

E cabe à gestão da empresa buscar uma inter-relação entre a uma maior participação de mercado, volume de receitas, satisfação de clientes, lucro e rentabilidade, estabelecendo, assim, estratégias de formação de preços que contribuam significativamente para um melhor desempenho organizacional (Toni, Gava, Larentis & Milan, 2007).

A Tabela 2 apresenta trabalhos relacionados ao tema formação de preço, um dos pilares deste estudo, pois é importante identificar e analisar o estado da arte e da produção científica.

**Tabela 2**  
**Trabalhos relacionados – Formação do preço de vendas**

PERIÓDICO	AUTORES	TÍTULO	OBJETIVOS	METODOLOGIA	PRINCIPAIS RESULTADOS
Business Horizons, Indiana, v.54, n.6, p.563-573, 2011.	Kohli, C., & Suri, R.	The price is right? Guidelines for pricing to enhance profitability	O trabalho buscou explorar o processo de precificação e discutir as diversas formas que o preço pode impactar a	Pesquisa bibliográfica.	Todos os níveis da organização devem se envolver na formação do preço, pois o preço é muito importante para ser ignorado e é o que promete altos retornos.
Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, n. 31, p.14-27, mai./ago., 2012.	Canever, F. P., Schnorrenberger, D., Lunkes, R. J., & Gasparetto, V.	Formação de preços: um estudo em empresas industriais de Santa Catarina	O trabalho buscou identificar as principais práticas de formação do preço de venda utilizadas nessas empresas catarinenses.	A pesquisa possui caráter quali e quantitativo, e o instrumento de coleta de dados utilizado foi questionário. A amostra do estudo foram as empresas industriais de Santa Catarina.	Para as empresas pesquisadas, o preço de venda é um fator chave para apenas 25% dos respondentes. A sensibilidade do consumidor ao preço é destacada por 83,3% das empresas da amostra. O método misto a alternativa mais utilizada pelas empresas na decisão do preço de venda (66,7%). A estratégia de igualar o preço aos dos concorrentes é utilizada por 33,3% das empresas. A diretoria participa diretamente do processo de formação de preço em 75% das empresas, evidenciando a importância do processo.
Pensar Contábil, Fortaleza-CE, v. 14, n. 53, p.45-52, jan./abr., 2012.	Oliveira, O. V.	Método de Formação dos Preços de Venda do Setor de Recapagem de Pneus	O trabalho buscou identificar o método adotado para formar preços de venda nas empresas do setor de recapagem de pneus.	Estudo de caráter exploratório e documental, e o instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista semiestruturada. A amostra do estudo foi o setor de recapagem de pneus.	Os principais fatores impactantes no processo de formação do preço são: a concorrência, os clientes, a qualidade e tecnologia, a existência de produtos substitutos a preços mais vantajosos e a informação. E o método de formação do preço de vendas utilizado deve estar continuamente em análise e deve estar sendo comparado com a concorrência.
Revista Universo Contábil, v. 2, n. 1, p. 42-60, 2006.	Machado, D. G., & Souza, M. A.	Análise das relações entre a gestão de custos e a gestão do preço de venda: um estudo das práticas adotadas por empresas industriais conserveiras	O trabalho buscou identificar quais práticas de contabilidade gerencial estão sendo adotadas pelas empresas.	Um estudo de caráter exploratório e descritivo, e o instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista. A amostra do estudo foram as empresas industriais conserveiras de médio e grande porte, localizadas no RS.	67% das empresas não praticam o preço calculado originalmente, quando o mercado não aceita o preço calculado inicialmente pelo método de custos, os gestores das empresas pesquisadas reduzem os preços sem maiores preocupações. Quando as empresas pesquisadas não conseguem impor o seu preço de venda no mercado, de imediato o reduzem com efeito direto no resultado.
Dissertação de mestrado - Universidade Federal do Paraná	Miqueletto, E. M., & Soares, M. J.	Formação do preço de venda: Uma análise do processo de formação de preço em empresas madeireiras de grande porte de Curitiba e região metropolitana	O trabalho buscou identificar os modelos de custos e formação de preço de venda utilizados pelas empresas madeireiras de grande porte de Curitiba e Região Metropolitana e se as informações geradas com a aplicação desses modelos são adequadas para o processo decisório de seus gestores	É uma pesquisa descritiva, do tipo levantamento, com abordagem quantitativa. A amostra selecionada intencionalmente consistiu de cinco empresas madeireiras de grande porte de Curitiba e Região Metropolitana.	Os principais problemas no processo de formação do preço enfrentados pelas empresas pesquisadas se devem aos seguintes fatores: preço de vendas abaixo do valor de mercado; preço de vendas acima do valor de mercado; fabricação de produtos que deram pouco lucro, em detrimento de outros mais rentáveis; o esforço de vendas não é orientado para produtos mais lucrativos e dificuldades em identificar e fixar ações para redução de custos e despesas. Verificou-se que não se pode modificar o preço somente com base nos preços dos concorrentes, antes dessa tomada de decisão é preciso verificar se a estrutura da empresa sustenta essa decisão. Um importante ponto-chave para a empresa é montar uma política de preços que combine interesses de custos, concorrentes, consumidores, estrutura, demandas, flexibilidade de operação e valor agregado, em todos os seus eixos e dimensões de combinação.
23º Congresso Brasileiro de Custos-ABC, 2013.	Queiroz, L. L., Da Conceição, I. E. P., Silva, J. F. B. A., Dos Santos, S. M., Cabral, A. C. A., & Pessoa, M. N. M.	Estratégias de determinação de preços em microempresas no setor de artigos turísticos: um estudo comparativo entre Fortaleza e Mindelo	O trabalho buscou descrever as estratégias de determinação de preços em microempresas no setor de artigos turísticos artesanais em Fortaleza (Brasil) e Mindelo (Cabo Verde).	A pesquisa tem natureza quantitativa; exploratório-descritivo; bibliográfico e de campo.	Foi verificado que a determinação do preço no setor artesanal baseia-se principalmente na identificação dos custos fixos e variáveis, no comportamento da demanda e no poder de negociação dos clientes. Constatou-se, em Fortaleza, uma relação direta entre a demanda e o preço, tendo em vista que o crescimento da demanda indica aumento do preço, e o mesmo ocorre no caso de redução; já em Mindelo, os preços são mantidos independentemente da demanda. Foi verificado que há dificuldades por parte dos lojistas em determinar os preços dos seus produtos utilizando os critérios financeiros, sendo essa tarefa realizada de forma simples, sem uso de metodologia adequada.
9º Congresso Internacional de Custos, 2005.	Callado, A. L. C., Machado, M. R., Callado, A. A. C., & Machado, M. A. V.	Análise da gestão de custos e formação de preços em organizações agroindustriais paraibanas	O trabalho buscou analisar a gestão de custos e o processo de formação de preços das agroindústrias paraibanas.	Estudo de caráter exploratório e descritivo, a entrevista foi o instrumento de coleta de dados utilizado. A amostra do estudo foram as empresas agroindústrias sediadas na Paraíba, cadastradas na Federação das Indústrias do Estado da Paraíba em lista publicada em 2004.	O principal método utilizado para formação do preço, entre as empresas estudadas é o <i>mark-up</i> .
23º Congresso Brasileiro de Custos, 2016.	Souza, A. A., Noveli, M., Minello, Í. F., Endrili, J., & Avelar, E. A.	Análise de sistemas de informações utilizados como suporte para os processos de estimação de custos e formação de preços	O trabalho buscou analisar os processos de tomada de decisão relacionados com EC e FP em EPes e verificar se os sistemas de suporte à decisão usados para auxiliar os gerentes nesses processos são adequados e se há necessidades não supridas por esses sistemas.	A pesquisa consistiu de estudos de casos de natureza exploratória e qualitativa. Foram estudadas 12 EPes, de diferentes setores, durante a pesquisa.	Verificou-se que <i>mark-up</i> o método normalmente utilizado pelas empresas pesquisadas para a formação do preço.
Fast Company, n. 68, p.92-102, 2003.	Fishman, C.	Which price is right?			O vice-presidente da Zilliant, afirma que as empresas utilizam-se três maneiras para precificação: 1) custos + margem; 2) 'porque meu concorrente fez isso'; 3) educadamente denominada de 'fora do ar', são as empresas que afirmam fixar o preço que o mercado pode suportar, mas não fazem nada para medir, realmente, o que o mercado irá suportar.

Os trabalhos já realizados, apresentados na Tabela 2, concordam e por vezes discordam com a literatura sobre o tema já abordada nos tópicos anteriores, mas também são base para comparação e discussão após a realização da pesquisa de campo neste estudo, desta forma será possível a discussão e a conclusão se este estudo corrobora com a literatura e com os estudos anteriores.

Com base na literatura pesquisada foram abordados cinco métodos de formação do preço; esse processo sofre várias influências, tanto internas como externas às empresas, devido à globalização e a grande competitividade do mercado, uma delas é o isomorfismo, que será abordado no próximo tópico do referencial teórico.

### **2.3 Isomorfismo**

O isomorfismo, muitas vezes, ocorre porque as empresas estão inseridas em um ambiente institucionalizado. Desta maneira alguns mecanismos pressionam-nas ao isomorfismo, processo restritivo que força a homogeneização da população de organizações que compartilham de um mesmo campo de negócio.

Ainda que algumas estejam mais sujeitas que outras, este é o conceito que captura da melhor maneira a ideia de homogeneização, ou seja, o comportamento semelhante das organizações, ainda que elas tentem mudar a todo tempo (DiMaggio & Powell, 1983).

Segundo DiMaggio e Powell (1991, p. 77), “o ambiente é um fator de homogeneização organizacional, na medida em que são difundidas práticas e formas de organização que são institucionalizadas pela comunidade de organizações pertencentes a um mesmo campo”, sendo que as causas que levam à homogeneização podem ser diversas. Este processo não é simplesmente a aceitação de um padrão, ele tem como base a repetição ininterrupta e consolidada de um padrão interpretado como legítimo, ou seja, trata-se de uma escolha e a sua repetição leva a uma padronização e não cópia (Machado-da-Silva, Fonseca, & Crubellate, 2010).

Em busca de legitimidade e aceitação social, mesmo que imperceptivelmente, as empresas objetivam tornar suas ações, estruturas e práticas mais semelhantes umas das outras, mesmo assim não se tornarão idênticas. Por vezes, em alguns momentos podem seguir os mesmos caminhos, mas cada uma busca a sustentabilidade de suas atividades de formas diferentes. Mais eficiente do que o desempenho organizacional, a conformidade garante a sobrevivência por intermédio da melhoria do relacionamento e aceitação da sociedade (Meyer & Rowan, 1991), ou seja, não é um processo intencional, as empresas são levadas à praticá-lo.

A institucionalização é um processo que ocorre em razão da repetição das ações, pode ocorrer por motivos diferentes, os quais são agrupados em três principais grupos: (i) existência de alguma regra ou lei que ordene a repetição das ações; (ii) em razão dos valores culturais (normas, tradição); ou (iii) pela observação de alguma característica alheia à organização e ao desejo de possuí-la para enfrentar a incerteza (Scott, 2001). Tais motivos podem ser considerados pilares do processo de institucionalização, como pode ser verificado na Tabela 3.

Tabela 3  
**Três pilares da institucionalização**

ASPECTOS	PILARES		
	REGULATIVO	NORMATIVO	COGNITIVO
<b>Base da submissão</b>	Utilidade	Obrigação Social	Aceitação dos pressupostos
<b>Mecanismos</b>	Coercitivo (2.3.1)	Normativo (2.3.2)	Mimético (2.3.3)
<b>Lógica</b>	Instrumental	Adequação	Ortodoxa
<b>Indicadores</b>	Regras, Leis, Sanções	Certificação, acreditação	Predomínio, Isomorfismo
<b>Base da legitimação</b>	<i>Legalmente Sancionada</i>	<i>Moralmente governada</i>	<i>Culturalmente apoiada, conceitualmente correta</i>

*Nota.* Fonte: Adaptado de “*Institutions and organizations*” de Scott, 2001, p. 52.

Os três pilares, apresentados na Tabela 3, apesar de caracterizados com orientações diferentes, não devem ser analisados individualmente. Pensando na institucionalização de novas práticas, a sociedade pode utilizar-se das regras formais do Estado para promover a construção de normas de conduta, que com a sua continuidade podem ser absorvidas pela sociedade por meio das associações profissionais, e posteriormente podem ser normas absorvidas pela sociedade como um todo e não mais precisar das regras formais para considerá-las adequadas para as ações dos indivíduos e grupos sociais, incluindo as empresas.

Compreender os mecanismos de isomorfismo contribui para o entendimento das mudanças organizacionais e suas dinâmicas (Machado-da-Silva, Fonseca, & Crubellate, 2010), pois esse processo, inevitavelmente, torna as empresas mais similares devido a conformação institucional. Os três os mecanismos que pressionam para o isomorfismo são: coercitivo, normativo e mimético, que são apresentados nos próximos tópicos deste estudo (2.3.1, 2.3.2 e 2.3.3).

### ***2.3.1 Mecanismo de isomorfismo coercitivo***

Em um ambiente institucionalizado, muitas vezes, o que força a homogeneização são leis e regras, às quais as empresas devem se submeter para que possam continuar suas atividades de forma regular. Esse é o primeiro mecanismo de isomorfismo identificado por DiMaggio e Powell (1983), o coercitivo, que resulta de pressões e normas formais e informais, políticas governamentais ou questões de legitimação, exercidas por organizações sobre outras que podem encontrar-se em situações de dependência, como pode ser observado na Tabela 3. Também pode surgir como resposta a uma demanda governamental, imposição direta de procedimentos e padrões operacionais, regras e estruturas legitimadas que devem ser aplicadas por uma classe de organizações.

As dimensões que podem afetar a dependência das empresas e instituições para continuidade de suas das atividades são (Gimenez, Hayashi, & Grave, 2007):

- a) grau de abundância-escassez: disponibilidade dos recursos essenciais à organização presentes no ambiente;
- b) grau de concentração-dispersão: distribuição dos recursos no ambiente;
- c) grau de coordenação-não coordenação: ordenamento/estruturação do ambiente.

Essa pressão pode ser exercida de diversas formas, por meio da força, persuasão ou convite para atuação em grupos organizados; pode surgir, por conta de uma demanda governamental, imposição direta de procedimentos e padrões operacionais, regras e estruturas legitimadas aplicadas por toda classe de organizações. As empresas ficam expostas a pressões coercitivas quando dependem de recursos escassos, são subsidiárias a uma matriz ou regidas por alguma lei, por exemplo, trabalhistas ou leis e regras fiscais e contábeis. Esse mecanismo pode levar empresas a adotarem estratégias de internacionalização, introdução de padrões especiais de qualidade, implementação de sistemas de informações (Brandau, Endenich, Trapp, & Hoffjan, 2013).

Conforme é possível observar na Tabela 3, cada mecanismo isomórfico é promovido pela ocorrência de determinados indicadores, por exemplo, as regras da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) regulamentam que todos os estabelecimentos que prestam serviços de alimentação devem ser licenciados pela autoridade sanitária competente, mediante a expedição de licença ou alvará. Assim, todos os estabelecimentos que prestam serviço de alimentação devem seguir as mesmas regras, caso contrário a continuidade das suas atividades

pode ser interrompida; a fiscalização é realizada pelos órgãos de vigilância sanitária, ou seja, é legalmente sancionada (ANVISA, 2016).

### ***2.3.2 Mecanismo de isomorfismo normativo***

Quando a pressão vem de expectativas culturais, por meio da profissionalização e criação de padrões, trata-se do mecanismo normativo, segundo a ser identificado (DiMaggio & Powell, 1983). Neste caso, como pode ser verificado na Tabela 3, é a busca por adequação que leva à homogeneização, são universidades, instituições de formação profissional e redes de contato interpessoais gerenciais que são importantes direcionadores do isomorfismo normativo, pois institucionalmente reproduzem valores, comportamentos e rotinas por meio do licenciamento, treinamento e sanção por más condutas (Brandau et al., 2013). Os filtros de seleção de pessoal também podem promover o normatismo, pois com a contratação de funcionários do mesmo segmento, cria-se uma barreira para que pessoas de outros segmentos entrem, dessa forma se perpetua a mesma linha de pensamento já existente (DiMaggio & Powell, 1983).

As consultas realizadas em uma instituição de apoio às micro e pequenas empresas como o SEBRAE, por exemplo, promovem a disseminação do conhecimento existente e buscam a legitimidade dos processos realizados (DiMaggio & Powell, 1983). O isomorfismo normativo ocorre por meio da constante troca e interação dos profissionais de organizações e culturas diferentes, pois assim como as organizações, os profissionais também estão sujeitos aos processos isomórficos (Scott, 2001). Este mecanismo é moralmente governado conforme é possível verificar na Tabela 3. Nas micro e pequenas empresas a rotação de funcionários/gestores e possível participação em cooperativas e/ou associações comerciais podem levar as empresas a uma imitação de estrutura, do comportamento e principalmente evidências das práticas organizacionais (Vieira & Carvalho, 2003).

### ***2.3.3 Mecanismo de isomorfismo mimético***

O isomorfismo mimético está baseado nas incertezas vindas do ambiente e na observação e imitação de características de organizações tidas como de sucesso (DiMaggio & Powell, 1983). Essa imitação pode ser resultado da implementação de novas tecnologias ou objetivos não conhecidos, e vem acontecendo em várias áreas: recrutamento, estrutura corporativa, opções de entrada no mercado, redução de custos com programas, decisões de remuneração, sistema de alimentação a ser oferecido aos funcionários. O *benchmarking* que

as empresas fazem entre si também representa um importante direcionador do isomorfismo mimético (Brandau et al., 2013).

Para DiMaggio e Powell (1983) grande parte da homogeneização das organizações ocorre porque há poucas opções para escolha, mesmo com a busca por diversidade. Dessa forma, as organizações acabam escolhendo as mesmas opções de seus pares que já obtiveram sucesso, para que sejam percebidas da mesma forma. Esse processo pode ocorrer de forma indireta, pela transferência ou rotatividade de empregados. Algumas vezes, o sucesso de algum novo desenvolvimento ou metodologia é adotado pela organização para aumentar sua legitimidade e mostrar ao mercado que está tentando melhorar sua condição de trabalho ou sua entrega de resultados.

Tentando escapar das incertezas as empresas são levadas a imitar parceiros e/ou concorrentes que já passaram ou estão passando por situações semelhantes, com o objetivo de evitar prejuízos, que podem ser financeiros, operacionais (processos), na qualidade do produto/serviço oferecido, entre outros. Essa mimese é culturalmente apoiada e considerada conceitualmente correta, conforme se observa na Tabela 3. Gimenez et al. (2007) especificam as principais incertezas que levam as empresas à homogeneização:

- a) grau de homogeneidade-heterogeneidade: semelhança entre os elementos ambientais;
- b) grau de estabilidade-variabilidade: possibilidades de mudança;
- c) grau de ameaça-segurança: vulnerabilidade organizacional em relação ao ambiente;
- d) grau de interconexão-isolamento: relacionamento da organização com o ambiente;
- e) grau de coordenação-não coordenação: ordenamento/estruturação do ambiente.

Dimaggio e Powell (1983) argumentam que o comportamento mimético proporciona consideráveis vantagens no que se refere à economia da ação humana. Duas importantes implicações desse conceito são: (a) quanto maior o número de empregados ou clientes, mais pressão a organização vai sofrer para fornecer programas e produtos/serviços já oferecidos por outras organizações; (b) as organizações tendem a se modelar depois que outras, similares a elas, que operam em seu ambiente, são percebidas como mais legítimas ou bem sucedidas. Quanto maior o número de pessoas envolvidas nos processos da empresa, maior será a pressão, pois essas pessoas tiveram experiências anteriores bem sucedidas e vão pressionar para que elas se repitam no ambiente em que estão agora, e a empresa em busca de legitimidade vai buscar o que é considerado como certo.

Os três mecanismos foram apresentados nesse estudo de forma separada e diferentes, mas podem ocorrer simultaneamente dentro de uma mesma empresa, reforçando um ao outro

(Mizruchi & Fein, 1999), ou seja, não são mecanismos isolados e independentes, eles podem se relacionar, e fortalecer um ao outro.

A Tabela 4 apresenta trabalhos relacionados ao tema isomorfismo, um dos pilares deste estudo, pois é importante identificar e analisar o estado da arte e da produção científica.

Tabela 4  
Trabalhos relacionados – Isomorfismo

PERIÓDICO	AUTORES	TÍTULO	OBJETIVOS	METODOLOGIA	PRINCIPAIS RESULTADOS
17º Congresso Latino-Americano de Estratégia, 2004.	Serralheiro, W. A. O.; Rossetto, C. R.	O isomorfismo como ferramenta para a análise de adaptação estratégica: um estudo de caso das empresas Eliane	O trabalho buscou utilizar o isomorfismo institucional como ferramenta teórica para a análise de processo de adaptação estratégica.	Pesquisa qualitativa e exploratória, e um estudo de caso nas Empresas Eliane.	Puderam verificar que dentre as três formas de isomorfismo, o mecanismo mimético possui forte presença frente aos outros dois mecanismos encontrados na literatura – coercitivo e normativo.
14º SemeAD–Seminários em Administração, 2011.	Beuren, I. M.; Dallabona, L. F.	Isomorfismos em empresas contábeis de Santa Catarina	O trabalho buscou verificar a presença dos três tipos de mecanismos isomórficos (mimético, coercitivo e normativo) da Nova Sociologia Institucional (NIS) nas empresas contábeis do estado de Santa Catarina.	Foi realizada pesquisa descritiva, por meio de levantamento, com abordagem quantitativa dos dados.	Nas empresas pesquisadas foi constatada a presença, seja em maior ou menor intensidade, dos três tipos de mecanismos isomórficos da Nova Sociologia Institucional. A predominância do isomorfismo coercitivo pode ser explicada pela forte relação das empresas prestadoras de serviços contábeis com órgãos governamentais.
Revista Administração em Diálogo, v. 16, n. 2, p. 167-188, 2014.	Silva, V. A., Scherer, F. L., Borges, D. E., & Carpes, A. M.	Análise dos fatores institucionais inerentes ao processo de internacionalização de empresas gaúchas do setor de máquinas e equipamentos	O trabalho buscou analisar os fatores institucionais e os mecanismos isomórficos presentes no processo de internacionalização das referidas empresas.	Foi realizada pesquisa descritiva com aplicação de survey.	Verificou-se que os gestores tenderam a uma substancial semelhança com os concorrentes na aquisição de novas técnicas gerenciais para internacionalizar, demonstrando a presença de mimetismo. Os fatores que influenciam a adoção ou abandono de novas técnicas são fortemente influenciadas pelo corpo diretivo das organizações, seguido da imposição de clientes/fornecedores (isomorfismo coercitivo) e pelo desempenho
Administração Pública e Gestão Social, v. 2, n. 4, p. 1-23, 2010.	Tavares, B., Mesquita, D. L., & Castro, C. C.	Evidências de indução e mimetismo nos Arranjos Produtivos Locais pela ação institucional do Sebrae	O trabalho buscou identifica as premissas de atuação do Sebrae e as similaridades entre os APL, em termos de foco estratégico, objetivos e resultados, nos setores de panificação e confecção no estado de Minas Gerais.	Pesquisa descritiva e análise documental.	Nos setores de panificação e confecção no estado de MG foi possível verificar que o Sebrae é efetivo como promotor do desenvolvimento pela promoção de Arranjos Produtivos Locais a partir do mecanismo normativo, pois agentes sem força coercitiva induzem comportamentos e mudanças.
Revista Universo Contábil, v. 2, n. 1, p. 42-60, 2006.	Machado, D. G., & Souza, M. A.	Análise das relações entre a gestão de custos e a gestão do preço de venda: um estudo das práticas adotadas por empresas industriais conserveiras estabelecidas no RS	O trabalho buscou identificar quais práticas de contabilidade gerencial estão sendo adotadas pelas empresas.	Estudo exploratório e descritivo, com entrevistas as empresas industriais conserveiras de médio e grande porte, localizadas no RS.	Foi possível verificar que 89% das empresas industriais conserveiras do Rio Grande do Sul entrevistadas não se utilizam de parâmetros externos para formação de preço.
Revista Economia & Gestão, v. 6, n. 12, p. 1-14, 2006.	Cezarino, L. O., & Campomar, M. C.	Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: clusters e APLs	O trabalho buscou aumentar o conhecimento a respeito das vantagens competitivas que a participação em clusters e arranjos produtivos locais proporciona às micro, pequenas e médias empresas industriais.	Ensaio Teórico	Verificou-se que os gestores buscam praticar algo que já teve sucesso, pois essa prática gera menos insegurança do que tentar algo novo, por isso as crenças convencionadas diminuem as incertezas.
Contabilidade Vista & Revista, v. 2, n. 2, p. 119-137, 2014.	Callado, A. A. C., & Pinho, M. A. B.	Evidências de isomorfismo mimético sobre práticas de gestão de custos entre micro e pequenas empresas de diferentes setores de atividade	O trabalho buscou investigar práticas de gestão de custos entre micro e pequenas empresas que atuam no setor comercial e no setor de prestação de serviços em busca de evidências de isomorfismo mimético.	Pesquisa qualitativa e quantitativa. O instrumento de coleta de dados foi a entrevista semi estruturada.	Foi possível verificar a presença de isomorfismo mimético entre as empresas estudadas, pois de nove das 11 práticas de gestão de custos consideradas não se mostraram estatisticamente significativas.
Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, v. 9, n. 4, p. 97-120, 2015.	Machado, M. M., Dalfovo, M. S., Schwabe, K., da Silva, M. R., & da Silva, L. G.	Monitoramento do ambiente e isomorfismo	O trabalho buscou analisar a influência do monitoramento do ambiente e da existência do isomorfismo nas organizações e como estes fatores influenciam a vantagem competitiva das organizações	Pesquisa de abordagem quantitativa no setor de serviços e comércio na cidade de Blumenau – SC	Verificou-se que as empresas preocupam-se em estudar o mercado e buscar informações sobre aspectos que influenciam o mercado em que atuam. A maior dos respondentes afirmou que a principal influência ao isomorfismo são os concorrentes. Foi percebido que o próprio mercado e suas exigências fazem com que as organizações possuam semelhanças.
International Business Review, v. 17, n. 3, p. 331-348, 2008.	Cheng, H., & Yu, C. J.	Institutional pressures and initiation of internationalization: Evidence from Taiwanese small- and medium-sized enterprises	O estudo busca revelar o aspecto de pressão da internacionalização das pequenas e médias empresas.	Pesquisa qualitativa e quantitativa. A amostra é formada por pequenas e médias empresas de Taiwan que servem ou operam no Sudeste Asiático e na China.	Os resultados sugerem que as as empresas estudadas são muito sensíveis aos seus ambientes externos e responderão às pressões do país de origem, movendo-se agressivamente para internacionalizar. Quando compara-se micro e pequenas com grandes empresas, tratando-se de isomorfismo mimético, puderam verificar que micro e pequenas empresas são mais sensíveis do que as grandes em sua susceptibilidade às pressões de isomorfismo mimético.

### **3 Metodologia**

Esta seção descreve aspectos metodológicos da realização deste estudo, apresentando as características metodológicas da pesquisa, os procedimentos utilizados para coleta de dados, a composição da amostra e, por fim, como ocorreu a análise do conteúdo coletado.

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

Esta pesquisa é descritiva, pois observa, registra, analisa e correlaciona fatos sem manipulá-los, busca encontrar a frequência com que um fato acontece, a relação e conexão que pode ter com outros (Vieira, 2000). Este estudo, realizado em duas etapas, possui caráter qualitativo e quantitativo, a pesquisa qualitativa mostra opiniões, atitudes e hábitos de pequenos grupos, busca o entendimento de um fenômeno a ser analisado de forma abrangente posteriormente, razão pela qual ocorre a pesquisa de campo (Vieira, 2000).

É também quantitativa, pois após coleta de informações durante a pesquisa de campo foi utilizada análise estatística para obter conclusões sobre os dados coletados. Tal abordagem é utilizada quando há intenção de garantir maior precisão dos resultados, evitando-se distorções na sua análise e interpretação. É frequentemente utilizada em estudos descritivos de levantamento que desejam verificar e/ou classificar a relação entre variáveis, bem como entre a causalidade entre fenômenos (Cooper & Schindler, 2011).

O estudo também está baseado em pesquisa bibliográfica, exploratória e não generalizável por intermédio de investigação por meio de questionário. É uma investigação empírica, que conforme Vieira (2000) é aquela com que se fazem observações para compreender melhor o fenômeno a estudar.

#### **3.2 Métodos e técnicas de coleta de dados**

Na primeira etapa do trabalho, iniciada em Novembro de 2015, o procedimento metodológico aplicado foi a pesquisa bibliográfica, que busca por meio de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses literatura que suporte o problema de pesquisa (Cooper & Schindler, 2011). Na segunda etapa, primeiramente realizou-se entrevistas com 9 gestores de micro e pequenas empresas da região do Grande ABC Paulista responsáveis pelo processo de formação de preço, e em seguida foram aplicados questionários

em 122 gestores de micro e pequenas empresas da região do Grande ABC Paulista responsáveis pelo processo de formação de preço, conforme apresentado na Tabela 5:

Tabela 5  
**Síntese das etapas da pesquisa**

<b>1ª Etapa</b>	<b>2ª Etapa</b>
<b>Instrumento de pesquisa:</b> entrevista em profundidade	<b>Instrumento de pesquisa:</b> questionário
<b>Período:</b> agosto de 2016	<b>Período:</b> janeiro/2017
<b>Locais de pesquisa:</b> Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul	<b>Locais de pesquisa:</b> Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul
<b>Amostra:</b> Identificação por acessibilidade 6 gestores de micro e pequenas empresas da região do Grande ABC Paulista	<b>Amostra:</b> Identificação por acessibilidade 122 gestores de micro e pequenas empresas da região do Grande ABC Paulista

### **3.2.1 Entrevista**

A entrevista pessoal de profundidade foi o primeiro instrumento de pesquisa utilizado, realizada com os gestores escolhidos por acessibilidade. Os achados das entrevistas foram subsídios para elaboração do questionário com maior robustez e assertividade, conjuntamente com a literatura sobre o assunto, conforme já realizado nos trabalhos de Peleias, Nascimento e Parisi (2013) e Peleias e Nunes (2015); caracterizando uma pesquisa exploratória, neste momento do estudo.

A entrevista, foi composta por 11 questões, e baseou-se em três constructos, obtidos com base na fundamentação teórica: processo decisório de formação do preço; importância/relevância da formação do preço para os gestores e possíveis fatores causadores do isomorfismo. Foram realizadas entrevistas em 6 empresas de micro e pequeno porte da região do Grande ABC Paulista, sendo que a quantidade de pessoas entrevistadas em cada uma está descrita abaixo:

- a) Empresa A: Dois entrevistados, sendo estes 2 dos 3 sócios da empresa;
- b) Empresa B: Dois entrevistados, sendo estes os 2 sócios e únicos funcionários da empresa;

- c) Empresa C: Um entrevistado, sendo este o único sócio e funcionário da empresa;
- d) Empresa D: Dois entrevistados, sendo que um destes participou somente na parte final da entrevista, e o principal participante é o proprietário da empresa;
- e) Empresa E: Um entrevistado, sendo este o único sócio da empresa;
- f) Empresa F: Um entrevistado, sendo este o único sócio e funcionário da empresa.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas observando o conteúdo das respostas obtidas, a fim de entender o processo de formação de preço e identificar evidências de isomorfismo neste processo. A entrevista pessoal é uma conversação bidirecional iniciada por um condutor para buscar informações; a principal vantagem é a profundidade das informações e nos detalhes que pode-se obter, pois o entrevistador possui mais recursos que possibilitam a melhora da qualidade das informações recebidas, quando comparada a outros métodos (Cooper & Schindler, 2011); a entrevista em profundidade, é menos abrangente, busca-se o detalhe (Vieira, 2000).

O instrumento foi dividido em 2 partes: a primeira contém perguntas para identificação e caracterização da empresa e do respondente; a segunda possui questões que buscaram conhecer o processo de formação do preço praticado na empresa, sendo que 4 das 7 questões se relacionam com os constructos sobre o processo decisório de formação do preço e importância/relevância da formação do preço para os gestores, e 3 das 7 questões estão relacionados ao constructo sobre os possíveis fatores causadores de isomorfismo. O roteiro de entrevista está apresentado no apêndice A.

### **3.2.2 Questionário**

Os questionários foram elaborados com base nos achados das entrevistas, conjuntamente com a literatura sobre o assunto e foram subdivididos em 2 partes; Malhotra (2006) concorda que questionário é um conjunto de questões ordenadas sobre situações que deseja-se medir ou descrever; entregues aos respondentes para que eles mesmos os preencham são denominados de questionários de autoaplicação, eles podem ser enviados pelo correio, *e-mail* ou via *Internet*. Essa forma de aplicação é vantajosa, pois os respondentes podem responder quando for conveniente para eles, porém também podem não querer responder, além do que o pesquisador só consegue extrair o que consta no questionário, não tem acesso a nenhum comentário adicional (Vieira, 2000).

A primeira parte é dedicada à identificação das empresas e dos respondentes, semelhante ao que foi feito nas entrevistas. A segunda parte possuiu sentenças afirmativas e negativas que assumiram o formato de escala Likert com opções de resposta variando de 1 (concordo totalmente) a 7 (discordo totalmente), nesse tipo de escalonamento as respostas variam segundo o grau de intensidade/concordância para cada item analisado, a resposta reflete a direção da atitude em relação a cada afirmação (Vieira, 2000), ou se já, é requerido que os respondentes indiquem o grau de concordância ou discordância em relação às assertivas que estão sendo medidas. O critério para escolha da escala deu-se conforme vantagens apontadas por Malhotra (2006), que afirma ser de fácil construção e aplicação, além de apresentar rápido entendimento pelos entrevistados, mostrando-se adequada para esse tipo de pesquisa.

O instrumento de pesquisa foi previamente testado, conforme orientações de Cooper e Schindler (2011), o que permitiu identificar a necessidade de melhorias, que foram realizadas antes da sua aplicação definitiva dos questionários.

Os questionários foram aplicados por meio da ferramenta de pesquisas on-line denominada *Google Docs* para 122 gestores que já haviam confirmado a possibilidade de participação na pesquisa anteriormente. O levantamento de dados por *e-mail* ou via *Internet* tem alguns benefícios: são facilmente distribuídos, a coleta e processamento dos dados é rápido, apesar da pesquisa ficar restrita aos usuários de *e-mail/Internet* (Vieira, 2000).

### **3.3 Composição da amostra**

Composta por gestores de micro e pequenas empresas da região do Grande ABC Paulista responsáveis pela decisão de formação do preço. A amostra, que é parte da população, foi selecionada de forma não probabilística, sendo escolhida por acessibilidade. Dessa forma, busca-se assegurar que os resultados representem adequadamente as percepções dos gestores das empresas pesquisadas.

Foram escolhidas as micro e pequenas empresas em razão da sua relevância econômica e social. Segundo Vargas-Hernández et al. (2016) as micro, pequenas e médias empresas representam globalmente o segmento que contribui significativamente com a economia e com a taxa de emprego. Segundo o SEBRAE (2014), a região Sudeste concentra 50% das micro e pequenas empresas do Brasil. Elas contribuem significativamente para o desenvolvimento da economia do país, pois vendem especialmente para o mercado consumidor interno, geram empregos formais, incentivam a inovação e expansão dos

fornecedores locais, a relação de competitividade com grandes empresas contribui para constante busca de melhoria.

As empresas deste estudo estão localizadas na região do Grande ABC Paulista que ocupa uma posição de destaque no cenário socioeconômico da região metropolitana de São Paulo pela sua localização geográfica, produção na área industrial, comercial e de serviços. É uma região economicamente importante no Brasil, segundo ranking da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (Seade) (2013) de PIB dos municípios do estado de São Paulo, São Bernardo ocupa a 5ª posição com PIB de R\$ 47,7 bilhões; Santo André o 10º posto (R\$ 25 bilhões) e São Caetano o 14º (R\$ 15,3 bilhões); a soma dos PIB's das três cidades representa 5,2% do PIB do estado de São Paulo. Além da relevância socioeconômica, a região é acessível para a pesquisadora.

Para a realização dessa pesquisa o critério utilizado para classificação das empresas foi com base na receita operacional bruta anual ou renda anual, com base no critério do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (2016), conforme é possível visualizar na Tabela 6:

Tabela 6  
**Classificação das empresas**

<b>Classificação</b>	<b>Receita Operacional Bruta anual ou Renda Anual</b>
Microempreendedor Individual	Até R\$ 60.000
Micro empresa	De R\$ 60.000 até 2,4 Milhões
Pequena empresa	De R\$ 2,4 milhões até R\$ 16 milhões
Média empresa	De R\$ 16 milhões até R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	De R\$ 90 milhões até R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

*Nota.* Adaptado de “*Classificação de porte dos clientes*”, de Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), de 2016.

Foi formado um banco de dados com base na página do SEBRAE “Compre do Pequeno” com a identificação de 1.779 micro e pequenas empresas localizadas em Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul, porém só foi possível identificar canal (telefônico ou eletrônico) para contato de 1.266 empresas. Dessa maneira, foi enviado um e-mail ou mensagem (via Facebook ou site institucional) para contato inicial para as 1.266 empresas durante o mês de Fevereiro de 2016, apresentando o objetivo do trabalho e solicitando a confirmação da participação para a pesquisa de campo a ser realizada

posteriormente. Noventa e duas empresas confirmaram sua participação na pesquisa, o que representa 7% dos gestores identificados; mas a participação dos gestores excedeu o esperado e atingiu 10%, e a pesquisa de campo foi encerrada com 122 questionários válidos respondidos.

A obtenção de questionários válidos respondidos representa um grande desafio aos pesquisadores, pois os respondentes hesitam em aceitar participar da pesquisa, ou até mesmo resistem em responder muitas perguntas que lhes são feitas (Peleias et al., 2013).

### **3.4 Métodos e técnicas de análise de dados**

O método utilizado para análise das entrevistas já realizadas foi a análise de conteúdo e a nuvem de palavras. Os questionários foram testados por meio do teste *T-Student* para duas médias e analisados por meio de análise bivariada; ambos métodos serão descritos nesta seção.

#### **3.4.1 Entrevistas**

Para análise dos resultados das entrevistas foram usadas as técnicas de nuvem de palavras e a análise de conteúdo. Essas técnicas preveem a compilação de todas as respostas das entrevistas, sendo desconsiderados os termos utilizados somente como elementos de ligação das sentenças (conforme Figura 2).

A nuvem de palavras é uma maneira para visualizar a frequência com que as palavras aparecem em determinado cenário (Francisco, 2011). É um tipo de análise textual simples que proporciona rápida compreensão e um resumo de determinado conteúdo a partir de suas palavras mais frequentes, que na nuvem aparecem em proeminência.

Segundo Correa (2010, p. 32), uma nuvem de palavras configura-se por “[...] nuvem hierarquizada e correlaciona um dado conteúdo temático a partir de seu “peso” de presença. O tamanho, a coloração e o volume das palavras na nuvem representam visualmente a importância e a correlação das palavras no conteúdo”.

Esta técnica consiste em usar tamanhos e fontes de letras diferentes de acordo com a ocorrência das palavras no texto analisado, sendo que as palavras maiores e ao centro do gráfico são as mais frequentes, e as localizadas às margens e em tamanhos menores, são menos frequentes, gerando uma imagem que apresenta um conjunto de palavras coletadas do corpo do texto e agregadas de acordo com sua frequência (Collins, Viegas, & Wattenberg, 2009). Neste estudo foi utilizado o *software* “Tagul” para criação da nuvem de palavras.

E para a análise de conteúdo, foram identificadas variáveis que serviram de subsídio para melhor formulação do questionário; durante a análise do material os temas são classificados ou categorizados, para facilitar a compreensão do que está por trás dos discursos coletados. Bardin (2009) contextualiza análise de conteúdo como um apanhado de técnicas de análise que visa obter indicadores que buscam inferir conhecimentos relativos às mensagens coletadas, por intermédio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição. Essa análise transita entre dois pólos: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade de maneira geral, a análise de conteúdo por meio das técnicas empregadas permite a superação da incerteza e o enriquecimento da leitura (Peleias & Nunes, 2015).

Esse é um método empírico, Silva e Fossá (2015) ordenam de forma sintetizada as etapas para a análise de conteúdo a seguir:

- a) Pré-análise: reunião e leitura de todo material coletado (gravações, observações);
- b) Exploração do material: codificação do material, ou seja, transformação, por meio de recorte, agregação e enumeração, com base em regras precisas.
- c) Interpretação: captação dos conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado.

### **3.4.2 Questionários**

Para verificar como ocorre o processo de formação de preço, sob a ótica dos gestores de micro e pequenas empresas da região do Grande ABC Paulista, utilizou-se a análise bivariada por meio do teste *t-Student* para diferença de médias, que é utilizado para determinar se duas amostras poderão ser provenientes de duas populações subjacentes que possuem a mesma média (Anderson, Sweeney, & Williams, 2007). Para operacionalização deste teste, pode-se pressupor que: a) as médias dos dois conjuntos de dados são equivalentes, ou seja, a variância é igual de duas amostras, b) que as médias dos dois conjuntos de dados não são equivalentes, ou seja, a variância desigual de duas amostras.

É comum que pesquisadores trabalhem com amostras que contenham pequeno número de observações; embora os resultados baseados em amostras pequenas possam ser convenientes ou muitas vezes necessários, devido a dificuldade de colher amostras maiores, eles podem comprometer de forma séria as conclusões, se sua interpretação for associada à área sob a curva normal. Este “afastamento da normalidade” na distribuição de diferenças pode ser compensado estatisticamente mediante o uso da estatística *t-Student* (Bressan & Bressan, 2008).

Neste trabalho, com base na afirmação acima, optou-se por utilizar a análise dos dados para o teste t de duas amostras, que foi operacionalizado via MS Excel. Dessa forma, a hipótese de pesquisa para este estudo é: há evidências de isomorfismo no processo de formação do preço de vendas em micro e pequenas empresas da região do Grand ABC Paulista. Sendo que foi testada a hipótese nula do tipo:

$$H_0: \mu = \mu_0$$

$$H_A: \mu \neq \mu_0$$

Ou seja, para cada variável segmento, localização, porte e tempo de atuação da empresa; idade, gênero, função, grau de escolaridade, curso e experiência em formação do preço de venda do respondente, testadas duas a duas, para verificar se as médias foram iguais ou diferentes.

### **3.5 Análise dos constructos/dimensões versus as variáveis e as assertivas**

Com base na literatura sobre formação do preço de vendas e isomorfismo e nos achados das entrevistas, elaborou-se uma tabela que sintetiza os constructos, as variáveis e as assertivas, conforme Tabela 7:

Tabela 7  
Constructos para elaboração das assertivas

Constructos	Variáveis	Assertivas	Referências
1 - Processo decisório de formação do preço de vendas	Métodos de Precificação	18- O preço é formado apenas com base nos custos.	Bernardi (2010); Bruni & Famá (2012); Callado, Machado, Callado & Machado (2005); Churchill Jr. & Peter (2000); Noveli, Minello, Endrili & Avelar (2005); Santos (2005); Zornig (2007)
		19- Na maioria das vezes, uso um percentual sobre os custos na formação de preço.	
		21- O preço é formado apenas com base no mercado.	Assef (2010)
		22- O preço é formado apenas com base no valor percebido pelo cliente.	Bruni & Famá (2012); Callado, Machado, Callado & Machado (2005); Canever, Lunkes, Schnorrenberger & Gasparetto (2012); Churchill Jr. & Peter (2000); Kohli & Suri (2011)
		23- O preço é formado com base em custos, na concorrência, no mercado e no valor percebido pelo cliente.	Canever, Lunkes, Schnorrenberger & Gasparetto (2012); Martins (2010); Santos (2005)
	Etapas dos processo decisório	24- Não uso o mesmo método para todos os produtos/serviços.	Kotler & Keller (2012)
		16- A decisão do preço é tomada após consenso entre os gestores/sócios.	Canever, Lunkes, Schnorrenberger & Gasparetto (2012); Kohli & Suri (2011)
		17- Invisto menos de 50% do tempo com decisões relativas a formação do preço.	Fishman (2003)
	Limitações	31- A empresa não faz estudo de mercado para fixar o preço.	Assef (2010)
		28- A empresa nunca teve problemas para determinar o preço de vendas.	Queiroz et al. (2013)
		37- A sazonalidade não influencia na fixação do preço de vendas.	Assef (2010)
	2 - Importância / relevância da formação do preço de vendas para os gestores	Controle de Custos e Despesas	11- Desconheço e não controlo os custos e despesas do meu negócio.
12- O preço considera custos com matéria-prima, mão de obra e custos indiretos de fabricação.			
13- O controle de custos não ocorre através de um sistema/software.			Bernardi (2010); Bruni & Famá (2012); Churchill Jr. & Peter (2000); Callado, Machado, Callado & Machado (2005); Noveli, Minello, Endrili & Avelar (2005); Santos (2005); Zornig (2007)
14- O controle de custos e despesas ocorre apenas por motivos fiscais.			
26- A principal fonte para tomada de decisão sobre formação do preço são os relatórios contábeis e gerenciais.			
Estratégia Competitiva		15- O responsável por precificação revisa o relatório de custos mensalmente.	Canever, Lunkes, Schnorrenberger & Gasparetto (2012); Martin & Staynes (1994)
		29 - O preço do meu produto/serviço é um diferencial de competitividade.	Aff & de Araújo (2013); de Almeida & Hirata (2016); Faller & Almeida (2014); Ferraz, Kupfer & Hagenauer (1996); Kotler (2012); Porter (1980; 1985; 1986; 1989; 2004); Saurin & Ratcliffe (2011);
		38 - Tive que adaptar os preços para me manter competitivo no mercado.	
		39 - A formação do preço faz parte da estratégia da empresa.	
		33- No lançamento de produtos/serviços cobro preços mais baixos para incentivar o comprador a experimentar o produto.	Canever, Lunkes, Schnorrenberger & Gasparetto (2012)
3 - Possíveis fatores causadores do isomorfismo	Isomorfismo Coercitivo	35- Reduzo o preço para clientes que compram em grandes quantidades.	
		40- Os clientes não estão satisfeitos com os preços oferecidos.	Bruni & Famá (2012); Callado, Machado, Callado & Machado (2005); Canever, Lunkes, Schnorrenberger & Gasparetto (2012); Kohli & Suri (2011); Churchill Jr. & Peter (2000)
	Isomorfismo Normativo	27 - Há uma norma, lei ou regra que impacta direta ou indiretamente na decisão de formação do preço.	Brandau, Endenich, Trapp & Hoffjan (2013); Dimaggio & Powell (1983); Gimenez, Júnior & Grave (2008)
		32 - Há algum órgão não governamental (associação/cooperativa/instituição) que impacta direta ou indiretamente na decisão de formação do preço.	Brandau, Endenich, Trapp & Hoffjan (2013); Dimaggio & Powell (1983); Scott (2001); Vieira & Carvalho (2003)
	Isomorfismo Mimético	25- A principal fonte para tomada de decisão sobre a formação do preço é a minha experiência pessoal/intuição.	Canever, Lunkes, Schnorrenberger & Gasparetto (2012); Fishman (2003)
20- O preço é formado apenas com base na concorrência, sem ter conhecimento das características do negócio.		Assef (2010); Bernardi (2010); Callado, Machado, Callado & Machado (2005); Churchill Jr. & Peter, (2000); Miquelto (2008)	
30- A empresa já imitou o preço do concorrente, sem ter conhecimento das características do seu negócio; mas não o faz mais.		Brandau, Endenich, Trapp & Hoffjan (2013); Callado & de Pinho (2015); Canever, Lunkes, Schnorrenberger & Gasparetto (2012); Cezarino & Campomar (2006); Cheng & Yu (2008); Dimaggio & Powell (1983); Fishman (2003); Hatch (1997); Horngren et al (2004); Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005)	
34- Reduzo o preço quando ele é superior ao do principal concorrente ou ao de mercado.		Fishman (2003); Horngren et al (2004)	
		36- Acompanhamento o aumento/redução de preço da concorrência.	Canever, Lunkes, Schnorrenberger & Gasparetto (2012); Fishman (2003); Horngren et al (2004); Miquelto (2008)

É possível verificar que a Tabela 7 reúne conceitos da Tabela 1, sobre formação de preço de vendas e da Tabela 3, sobre isomorfismo, pois trata dos métodos de formação de preço, principalmente nas assertivas relacionadas ao constructo 1, e nas assertivas relacionadas ao constructo 3 relaciona o processo de formação de preço com os mecanismos de isomorfismo. Já as assertivas ligadas ao constructo 2, estão relacionadas com a importância do processo de precificação, e estão ligadas ao controle de custos e a estratégia competitiva adotada pela empresa.

### **3.6 Limitações de pesquisa**

As limitações da pesquisa concentram-se nos aspectos metodológicos, conforme tópicos a seguir:

- a) definição da amostra: a amostra foi extraída a partir de uma “população não quantificável”, para definição dessa amostra utilizou-se um banco de dados que continha informações de empresas (nome, endereço, características, número de telefone, e-mails), para identificar as 122 empresas, anteriormente caracterizadas e mencionadas.
- b) resultado da pesquisa: a expectativa foi obter em torno de 92 questionários respondidos. Adotou-se estratégias para mitigar a resistência dos respondentes em participar da pesquisa (ligar para o possível respondente, reencaminhar o e-mail da pesquisa e visitar o local solicitando que o questionário fosse preenchido), houve o encerramento da pesquisa com 122 respondentes. A coleta de dados foi dada como concluída com a certeza de que ainda há que se buscar por intermédio de outra pesquisa, obter essas respostas para jogar luz ao trabalho dos pesquisadores e dos profissionais e empresários.

## **4 Apresentação e discussão dos Resultados**

Na seqüência, são apresentados e analisados os resultados das entrevistas feitas com alguns membros da amostra, que consiste na primeira parte da pesquisa; e em seguida os questionários, que foram elaborados com base nos resultados das entrevistas e na literatura sobre o tema.

### **4.1 Descrição e análise das entrevistas**

As entrevistas realizadas em 6 micro e pequenas empresas da região do Grande ABC Paulista, abrem caminho para a continuidade da pesquisa, pois seus resultados foram utilizados para a elaboração dos questionários, conjuntamente à literatura sobre formação do preço de venda e isomorfismo.

Dos profissionais entrevistados, pelo menos 1 participante de cada entrevista era o proprietário ou sócio da empresa, conforme mencionado anteriormente, o que possibilita verificar que apesar do acúmulo de funções e atividades desses profissionais a decisão de formação de preço é considerada uma decisão estratégica, e por isso são eles os responsáveis por tomá-la. As empresas foram selecionadas de forma aleatória, com base na disponibilidade e estão distribuídas entre os setores de comércio (3 empresas), indústria (1 empresa) e serviços (2 empresas); o tempo de atuação no mercado varia entre 1,5 anos e 3 anos; e a quantidade de pessoas que trabalham nas empresas varia entre 1 (o próprio proprietário) a 12 funcionários.

Será apresentada a análise das entrevistas, buscando relacionar as respostas oferecidas pelos respondentes com a literatura abordada no referencial teórico. Em razão das questões éticas, os trechos das entrevistas não terão indicação do nome dos entrevistados, nem divulgação do nome das empresas participantes.

As quatro primeiras questões foram aplicadas visando entender o perfil do gestor e o perfil da empresa. Foram questionados: cargo, setor da empresa, número de funcionários e tempo de atuação da empresa. Todos os respondentes são responsáveis e/ou participam do processo de formação do preço.

Conforme destacado no capítulo de metodologia, foi feita uma nuvem de palavras a partir das entrevistas realizadas, com o objetivo de apresentar de forma gráfica os termos mais utilizados pelos nove entrevistados, conforme a Figura 2 a seguir:



**Figura 2.** Nuvem de palavras extraída das respostas das entrevistas.

Analisando a nuvem de palavras é possível perceber que a palavra mais frequente é “preço” (183 vezes), seguida pela palavra “custo” (113 vezes) e “cliente” (103 vezes). Desta forma, pode-se verificar que os dois fatores mais influentes no preço para os entrevistados são os custos da empresa e a expectativa/opinião dos seus clientes; as palavras “empresa”, “produto” e “vendas” (82, 74 e 54 vezes, respectivamente) também são consideradas relevantes nos discursos analisados. É importante ressaltar que são mencionadas, com uma frequência mediana, termos referentes à “processo”, “planilha”, “formação”, “valor”, “serviço”, “tempo”, “mercado” e “trabalho”, pois aparecem nos discursos mais de 30 vezes e estão diretamente relacionados ao processo de formação de preço.

Também foi realizada a análise de conteúdo, e a partir dela foi possível compilar e conectar as respostas dos entrevistados com os constructos e a literatura pesquisada. A análise de conteúdo das entrevistas consta no Apêndice C, no próximo tópico é apresentada uma síntese dos achados. Os resultados e análises das questões foram aglomerados com base nos constructos, sendo que as questões 5 à 8, do roteiro de entrevistas, estão relacionadas aos constructos de processo decisório de formação do preço e de importância/relevância na formação do preço para os gestores, e as questões de 9 a 11 estão relacionadas ao constructo de possíveis fatores causadores do isomorfismo.

#### **4.1.1 Síntese dos achados das entrevistas**

Constatou-se que 100% dos gestores entrevistados têm um controle de custos e despesas, e o mantêm atualizado, e 83% afirmaram utilizar planilha em Excel para realização desse controle. Segundo Braga, Braga e Souza (2010), as empresas precisam, cada vez mais inovar no momento de executar suas atividades e gerenciar seus recursos, sempre buscando redução de custos e despesas, aumento de produtividade e, em paralelo o atendimento das exigências dos seus clientes.

Todos os entrevistados comentaram a importância de visitar e revisar esse controle periodicamente; os entrevistados das Empresas 1 e 5 afirmaram que utilizam a planilha para controle de custos, despesas e receitas, mas não a utilizam para a formação do preço de venda em si, pois o fazem, principalmente com base na concorrência, e só verificam se o preço formado cobre os custos e despesas. Já as Empresas 2, 3 e 4 relataram que utilizam a planilha como ferramenta para compor o preço. Machado e Souza (2006) esclarecem que o acompanhamento dos custos disponibiliza informações permitindo o controle dos custos, que contribui para melhor tomada de decisão.

Com relação ao tempo de trabalho investido na formação do preço, verificou-se que as empresas entrevistadas não investem muito tempo na atividade, apesar de ser um fator importante para a saúde e continuidade dos negócios; Machado, Machado e Holanda (2006) ressaltam a importância da definição adequada do preço de venda afirmando que é por meio dos resultados da venda de produtos e/ou serviços que empresas asseguram a sua continuidade em longo prazo.

É ressaltado pelos entrevistados da Empresa 1, que se somente fosse adotado o método de custos, única e friamente, eles poderiam perder muitos clientes, pois para a sua utilização assume-se que os clientes vão aceitar o preço que está sendo pedido, o que na realidade, muitas vezes não acontece, devido a concorrência existente (Santos, 2005).

Na busca por um preço adequado que cubra os custos e despesas e atenda às expectativas do mercado, os entrevistados das Empresas 3, 4 e 5 afirmaram que procuraram o SEBRAE para um direcional na gestão dos seus negócios, inclusive as empresas 4 e 5 relataram que já conhecem e estão iniciando o processo para utilização do *ERP* indicado pelo SEBRAE, que além de fazer o controle de custos, despesas e receitas também forma o preço com base nos custos, o que permite perceber uma formalização nessa atividade.

Todos os entrevistados afirmaram que buscam a aceitação do cliente e comparam o seu preço com o preço dos concorrentes, mesmo que esse não seja o principal critério para

tomada de decisão; a preocupação comum entre os entrevistados é praticar um preço, que mantenha a sua empresa “dentro” do mercado, ou seja, que consiga cobrir os seus custos e que seja competitivo, perante os concorrentes; já que o objetivo é ter um preço que seja suficiente para manter a continuidade dos seus negócios, já que são a principal e/ou única fonte de renda dos entrevistados.

É possível perceber que os gestores não tem profundo conhecimento teórico sobre os métodos de precificação e os fatores que afetam esse processo; resultados provenientes do estudo realizado por Souza (2006) indicam que muitas empresas determinam seus preços com base na intuição, em paradigmas vigentes e na experiência de mercado dos gestores.

Entre os respondentes foi possível perceber que uma das variáveis impactantes no preço de venda costuma ser mais forte, no momento da sua formação; mas ela não é tratada de maneira isolada. Santos (2005) teme que a administração de uma empresa estabeleça preços sem a combinação das variáveis (custo, mercado, concorrência e percepção do cliente), pois em algum momento teria que arcar com as consequências de sérios erros que poderiam deixar de ser cometidos, ou seja, o método misto, é considerado mais seguro, pois leva em consideração um maior número de variáveis no momento da formação do preço de venda, mesmo que haja uma variável mais impactante. Nas entrevistas foi possível perceber que os gestores buscam o que consideram de melhor de cada método e aplicam em seu negócio, mesmo que de forma não intencional.

Os gestores foram questionados se consideravam o processo de formação de preço lógico ou intuitivo, e os resultados ficaram igualmente divididos entre o processo lógico (50%) de formação de preço e o intuitivo (50%). As Empresas 3, 4 e 6 afirmaram sem titubear que o processo era lógico, principalmente baseado nos seus custos, e posteriormente comparam somente como referência com os preços dos concorrentes. As entrevistadas da Empresa 2, afirmaram que seria um pouco dos dois, pois têm sua planilha que calcula o preço de venda, mas ele pode mudar com base no que veem no mercado; enquanto as Empresas 1 e 5, se baseiam mais na concorrência para estabelecer seu preço.

Apesar de estarem atentos à concorrência, nenhum dos entrevistados confirmou que a sua única estratégia de preço é a imitação do preço do concorrente, mas todos os respondentes afirmaram que estão atentos aos preços da concorrência, e a empresa 2 afirmou que dependendo dos preços praticados pelos concorrentes, pode levá-la a realizar ajustes nos preços dos seus produtos. Segundo Motta (2009), a imitação de preços pressupõe que haja uma liderança de preços no mercado e que existam empresas que apenas copiam o preço do líder, seja por imitação voluntária ou involuntária. Nesse caso, a empresa líder de mercado

sinaliza as variações de preço, e as seguidoras devem decidir se aceitam ou não; não é necessário cobrar o mesmo preço da líder, podendo ficar acima ou abaixo.

Com base nas questões feitas durante as 6 entrevistas realizadas com 9 gestores de micro e pequenas empresas da região do Grande ABC Paulista foi possível perceber que para a formação do preço eles possuem métodos, ou seja, não são empíricos. Sempre estão atentos ao preço da concorrência e a reação dos clientes em relação aos seus preços. Além da percepção sobre o processo de formação de preço, com base nas entrevistas realizadas, foi possível verificar a manifestação de mecanismos isomórficos nas empresas participantes, pois seus gestores estão atentos às mudanças de preço da concorrência, para que ajustes em seus preços sejam feitos, quando necessário, com o objetivo de perder o menor número de clientes possível e manter a perenidade de suas atividades.

## **4.2 Descrição e análise dos questionários**

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos com 122 questionários respondidos, sendo que a primeira parte é dedicada à descrição das características da amostra, por meio da análise das questões iniciais. Em seguida, é realizada a análise descritiva com o objetivo de identificar os perfis dos respondentes, e a última etapa, é feita a análise bivariada dos achados dos respondentes, reunidos em grupos comparando os grupos dois a dois, sendo que o critério usado para formação dos grupos foram as respostas do Bloco I – Questionário Socioeconômico.

### ***4.2.1 Análise bloco I – perfil da amostra***

A amostra do estudo é formada pelos gestores de micro e pequenas empresas da região do Grande ABC Paulista. A Tabela 8 mostra o perfil dos entrevistados:

Tabela 8  
**Perfil dos respondentes**

Variável	Alternativas	Frequência	Percentual
Cidade	Santo André (S.A.)	77	63%
	São Bernardo do Campo (S.B.C.)	40	33%
	São Caetano do Sul (S.C.S.)	5	4%
Segmento	Indústria	3	2%
	Comércio	49	40%
	Serviços	70	57%
Porte	MEI	50	41%
	Micro empresa	67	55%
	Pequena empresa	5	4%
Tempo de atuação	Até 1 ano	9	7%
	1 a 3 anos	32	26%
	3 a 5 anos	23	19%
	5 a 10 anos	35	29%
	Mais de 10 anos	23	19%
Gênero	Feminino	43	35%
	Masculino	79	65%
Faixa Etária	18 a 25 anos	4	3%
	26 a 32 anos	32	26%
	33 a 45 anos	49	40%
	45 a 60 anos	35	29%
	Mais de 61 anos	2	2%
Função	Sócio/Proprietário	113	93%
	Gerente Financeiro	1	1%
	Controller	-	0%
	Gerente Comercial	3	2%
	Contador	1	1%
	Outra	4	3%
Escolaridade	Ensino Fundamental	6	5%
	Ensino Médio	31	25%
	Ensino Superior	59	48%
	Pós-Graduação / Mestrado / Doutorado	26	21%
Curso	Administração	20	16%
	Contabilidade	2	2%
	Engenharia	7	6%
	Não cursei o ensino superior	37	30%
	Outros	56	46%
Experiência com Formação de preço	Sim	58	48%
	Não	64	52%

A amostra pesquisada foi composta por 122 empresas, sendo a maioria das empresas da cidade de Santo André (63%); perguntados sobre o segmento que pertenciam, observou-se que a maioria das empresas são prestadoras de serviços (57%), mas houve grande participação também do comércio (40%).

Quanto ao porte das empresas, a maioria são Micro Empresa (55%) e MEI (41%); e das empresas participantes não há uma concentração nas respostas, quanto ao tempo de atuação da empresa, está distribuído de forma equilibrada entre 1 ano até mais de 10 anos, o que evidencia que as empresas estão conseguindo manter suas atividades; segundo pesquisa do SEBRAE (2016c) a taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas de 2 anos nas cidades de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul são respectivamente

76,5%, 75,8% e 72,8%, das empresas participantes da pesquisa 66% com certeza já atuam no mercado há mais de 2 anos.

A partir da Tabela 8, pode-se visualizar que com relação ao gênero, 55,4% dos entrevistados são do sexo masculino, totalizando 79 homens e 43 mulheres, indo ao encontro com a pesquisa realizada pelo SEBRAE (2013), em que 67% dos empreendedores de São Paulo eram homens. Quanto a faixa etária dos respondentes está principalmente concentrada entre 33-45 anos, também condizente com a pesquisa do SEBRAE (2012) que verificou que a idade média do empreendedor brasileiro é de 39 anos, e em São Paulo 74% dos empreendedores tem 35 anos ou mais (SEBRAE, 2013).

A grande maioria dos respondentes da pesquisa, 93%, ocupavam o posto de sócio/proprietário da empresa estudada. E sobre a questão de escolaridade, quase metade dos participantes (69%) tem o ensino superior, resultado um pouco diferente do que foi obtido na pesquisa do SEBRAE (2013) sobre os empreendedores de São Paulo, em que foi verificado que 33% tinham o ensino médio completo.

Sabendo que 46% dos respondentes cursaram o ensino superior, mas se graduaram em outros cursos, existe a possibilidade de que essas pessoas tenham conhecimento técnico em seu negócio, mas não necessariamente tenham o conhecimento sobre o processo de formação do preço, e as variáveis que podem afetá-lo.

Dos respondentes participantes, 52% não tem experiência em formação de preço; a maioria dos respondentes não obteve conhecimento teórico (por meio de cursos superiores), e também não teve experiências anteriores que suportasse a execução dessa atividade, sendo que essa tendência se repete nas três cidades pesquisadas; mas entre os segmentos pesquisados é possível verificar que os respondentes pertencentes ao ramo de serviços são os que menos tiveram experiência no processo de formação de preço.

#### ***4.2.2 Análise bloco II – processo de formação do preço de venda***

Nesta seção são analisadas as respostas do bloco II da pesquisa, que utilizou a escala Likert. A análise foi dividida em duas partes: análise descritiva e análise estatística, em que os dados foram testados por meio do teste t-*Student* para duas médias.

#### 4.2.2.1 Análise descritiva

Primeiramente foi realizada uma análise simplificada dos dados na qual é apresentada a frequência das respostas dos respondentes quanto às assertivas respondidas por eles, conforme Tabelas 2, 3 e 4. Para a demonstração das frequências de cada assertiva não foi considerado se esta era positiva ou negativa, mantendo-se a posição dos dados quais sejam: DT – Discordo Totalmente; DP – Discordo Parcialmente; D – Discordo; I – Indiferente; C – Concordo; CP – Concordo Parcialmente e CT – Concordo Totalmente.

Durante a investigação do processo de formação de preço foi possível conhecer o processo de formação do preço nas micro e pequenas empresas e verificar a importância desse processo e dessa decisão para os gestores e para as empresas, conforme informado nos objetivos específicos, cujo os resultados da análise são apresentados nas tabelas 2 e 3. E também, como objetivo geral da pesquisa, a verificação de evidências de isomorfismo, cujo os resultados da análise descritiva são apresentados na tabela 11.

Tabela 9

#### Constructo 1: Processo decisório de formação do preço de venda

	Assertivas	Frequencia das respostas							Média	Desvio Padrão
		DT 7	DP 6	D 5	I 4	C 3	CP 2	CT 1		
1- Processo decisório de formação do preço de vendas	18- O preço é formado apenas com base nos custos.	12 10%	9 7%	68 56%	3 2%	13 11%	12 10%	5 4%	4,6	1,5
	19- Na maioria das vezes, uso um percentual sobre os custos na formação de preço.	2 2%	1 1%	44 36%	11 9%	32 26%	18 15%	14 11%	3,5	1,5
	21- O preço é formado apenas com base no mercado.	18 15%	6 5%	77 63%	5 4%	9 7%	7 6%	- 0%	5,0	1,2
	22- O preço é formado apenas com base no valor percebido pelo cliente.	17 14%	4 3%	81 66%	3 2%	13 11%	3 2%	1 1%	5,0	1,2
	23- O preço é formado com base em custos, na concorrência, no mercado e no valor percebido pelo cliente.	2 2%	5 4%	13 11%	4 3%	37 30%	28 23%	33 27%	2,7	1,5
	24- Não uso o mesmo método para todos os produtos/serviços.	4 3%	3 2%	35 29%	4 3%	41 34%	14 11%	21 17%	3,4	1,6
	16- A decisão do preço é tomada após consenso entre os gestores/sócios.	2 2%	1 1%	25 20%	5 4%	40 33%	10 8%	39 32%	2,8	1,6
	17- Invisto menos de 50% do tempo com decisões relativas a formação do preço.	4 3%	2 2%	37 30%	5 4%	51 42%	11 9%	12 10%	3,5	1,5
	31- A empresa não faz estudo de mercado para fixar o preço.	14 11%	6 5%	68 56%	5 4%	16 13%	8 7%	5 4%	4,6	1,5
	28- A empresa nunca teve problemas para determinar o preço de vendas.	4 3%	4 3%	49 40%	7 6%	41 34%	5 4%	12 10%	3,9	1,5
	37- A sazonalidade não influencia na fixação do preço de vendas.	8 7%	6 5%	53 43%	15 12%	27 22%	10 8%	3 2%	4,3	1,4
		<b>Total</b>							3,9	1,6

Analisando os dados da Tabela 9 constata-se que os respondentes não tem profundo conhecimento no processo de formação do preço, mas buscam uma estratégia que seja

considerada boa para a sua empresa naquele momento, devido a conhecida importância deste processo para o sucesso da empresa. Apesar de 61% dedicarem menos da metade do seu tempo de trabalho à decisão de formação de preço, após análise das respostas às assertivas 18, 21, 22 e 23, é possível verificar que a maioria dos respondentes tem consciência de que o processo de formação de preço é um fator-chave para o sucesso da empresa (Bernardi, 2010; Beulke & Berto, 2011; Bruni & Famá, 2012; Horngren, Foster & Datar, 2004; Machado & Souza, 2006; Nagle & Hogan, 2010).

Observa-se que o método de precificação é considerado dinâmico pelos respondentes, pois buscam o método mais adequado, considerando a estrutura de custos (Martins, 2010), o posicionamento da empresa e do produto (Noble & Gruca, 1999), o mercado e o valor percebido pelo cliente, para realizar o processo de precificação, mas nem sempre aplicando o mesmo método para os produtos/serviços da empresa.

As respostas revelam que os respondentes buscam levar em consideração a maior quantidade de variáveis possíveis no momento da tomada de decisão e não cada fator de maneira isolada, e tomam essa decisão em conjunto com outros gestores e sócios, buscando não somente um preço adequado a estrutura de custos do próprio negócio, mas também um preço competitivo (Beulke & Berto, 2011).

Além da manutenção/saúde do negócio e competitividade os gestores buscam praticidade, segundo Martins (2010) o *mark-up* é muito usado por conta disso, tanto que 52% dos respondentes concordaram que utilizam um percentual sobre os custos na formação de preço, apesar de 73% discordarem que formam o preço somente baseado apenas em custos, o *mark-up* pode ser usado como uma das ferramentas para tomada de decisão.

Tabela 10

**Constructo 2: Importância / relevância da formação do preço de vendas para os gestores**

Assertivas	Frequencia das respostas								Média	Desvio Padrão	
	DT 7	DP 6	D 5	I 4	C 3	CP 2	CT 1				
2 - Importância / relevância da formação do preço de vendas para os gestores e/ou proprietários	11- Desconheço e não controlo os custos e despesas do meu negócio.	25 20%	6 5%	77 63%	1 1%	6 5%	6 5%	1 1%	5,5	1,7	
	12- O preço considera custos com matéria-prima, mão de obra e custos indiretos de fabricação.	1 1%	4 3%	17 14%	4 3%	32 26%	17 14%	47 39%	2,2	1,4	
	13- O controle de custos não ocorre através de um sistema/software.	8 7%	8 7%	25 20%	10 8%	40 33%	11 9%	20 16%	3,7	1,8	
	14- O controle de custos e despesas ocorre apenas por motivos fiscais.	17 14%	8 7%	77 63%	7 6%	5 4%	7 6%	1 1%	5,4	1,6	
	26- A principal fonte para tomada de decisão sobre formação do preço são os relatórios contábeis e gerenciais.	2 2%	7 6%	45 37%	15 12%	25 20%	24 20%	4 3%	4,0	1,5	
	15- O responsável por precificação revisa o relatório de custos mensalmente.	2 2%	1 1%	21 17%	14 11%	37 30%	19 16%	28 23%	2,6	1,7	
	29 - O preço do meu produto/serviço é um diferencial de competitividade.	4 3%	- 0%	22 18%	14 11%	43 35%	20 16%	19 16%	2,9	1,6	
	38 - Tive que adaptar os preços para me manter competitivo no mercado.	3 2%	2 2%	32 26%	7 6%	49 40%	17 14%	12 10%	3,8	1,6	
	39 - A formação do preço faz parte da estratégia da empresa.	1 1%	2 2%	11 9%	7 6%	54 44%	16 13%	31 25%	3,1	1,7	
	33- No lançamento de produtos/serviços cobro preços mais baixos para incentivar o comprador a experimentar o produto.	5 4%	4 3%	50 41%	6 5%	31 25%	16 13%	10 8%	4,3	1,9	
	35- Reduzo o preço para clientes que compram em grandes quantidades.	4 3%	3 2%	26 21%	2 2%	51 42%	23 19%	13 11%	3,5	1,5	
	40- Os clientes não estão satisfeitos com os preços oferecidos.	9 7%	12 10%	68 56%	11 9%	13 11%	7 6%	2 2%	4,7	1,4	
		<b>Total</b>								3,8	1,9

Percebe-se uma preocupação da maioria dos respondentes em ter um preço adequado, que possibilite a continuidade dos negócios e atenda a expectativa dos clientes e do mercado. Toledo et al. (2006) afirmam que o preço é um fator relevante para a uma empresa se manter competitiva, e por ser um dos elementos mais flexíveis do composto de marketing, pode ser alterado com rapidez (Kotler & Keller, 2012).

Outro fator importante para manutenção de uma empresa é o conhecimento da estrutura de custos, despesas e receitas, já que assegurar o lucro e o retorno deve estar entre as principais prioridades dos gestores. Para isso o conhecimento dos próprios custos e despesas auxilia no entendimento dos custos da concorrência e da estratégia competitiva adotada (Bernardi, 2010). Percebe-se que a maioria dos respondentes considera o gerenciamento e conhecimento da estrutura de custos e despesas uma prioridade nas suas empresas, pois 90% afirmaram que conhecem e controlam os custos e despesas dos seus negócios e 83% discordaram que realizam o controle de custos e despesas apenas por motivos fiscais.

Pode-se verificar então que, de forma geral, os gestores precisam estar atentos à diversos fatores concomitantemente, estrutura de custos da empresa, expectativas do cliente, cenário econômico, mercado, concorrência, entre outros fatores que possam afetar o processo de precificação (Queiroz et al., 2013), para que ajustes e mudanças possam ser feitos, caso

necessário, no momento adequado a fim de que a empresa se mantenha competitiva, devido a importância deste processo para a empresa.

Tabela 11

**Constructo 3: Possíveis fatores causadores do isomorfismo**

Assertivas		Frequencia das respostas							Média	Desvio Padrão
		DT 7	DP 6	D 5	I 4	C 3	CP 2	CT 1		
3 - Possíveis fatores causadores do isomorfismo	27 - Há uma norma, lei ou regra que impacta direta ou indiretamente na decisão de formação do preço.	10	7	61	16	15	8	5	4,5	1,4
		8%	6%	50%	13%	12%	7%	4%		
	32 - Há algum órgão não governamental (associação/cooperativa/instituição) que impacta direta ou indiretamente na decisão de formação do preço.	15	2	78	15	6	#	6	4,8	1,3
		12%	2%	64%	12%	5%	0%	5%		
	25- A principal fonte para tomada de decisão sobre a formação do preço é a minha experiência pessoal/intuição.	10	7	40	8	26	25	6	3,9	1,7
		8%	6%	33%	7%	21%	20%	5%		
	20- O preço é formado apenas com base na concorrência, sem ter conhecimento das características do negócio.	18	6	87	3	2	5	1	5,1	1,1
		15%	5%	71%	2%	2%	4%	1%		
	30- A empresa já imitou o preço do concorrente, sem ter conhecimento das características do seu negócio; mas não o faz mais.	13	5	72	2	20	6	4	4,6	1,4
		11%	4%	59%	2%	16%	5%	3%		
34- Reduzo o preço quando ele é superior ao do principal concorrente ou ao de mercado.	4	5	55	7	28	22	1	4,0	1,4	
	3%	4%	45%	6%	23%	18%	1%			
36- Acompanho o aumento/redução de preço da concorrência.	1	1	33	11	45	15	16	3,3	1,4	
	1%	1%	27%	9%	37%	12%	13%			
<b>Total</b>								4,3	1,5	

Conforme pode ser observado na Tabela 3, as leis e regras podem ser indicadores da presença do mecanismo denominado isomorfismo coercitivo, que aparenta estar presente de forma pouco intensa no processo de formação do preço de vendas das empresas pesquisadas, pois somente 23% dos respondentes afirmaram que há uma norma, lei ou regra que afeta direta ou indiretamente na decisão de formação do preço.

Há evidência mediana do isomorfismo normativo, que ocorre devido uma obrigação social, conforme Tabela 3, pois 47% dos respondentes afirmam que a principal fonte para tomada de decisão sobre a formação do preço é a experiência pessoal/intuição. Segundo Vieira e Carvalho (2003), a rotação de funcionários/gestores e experiências anteriores podem levar a uma imitação de estrutura e de comportamento, em busca de adequação. Este mecanismo isomórfico aparece, com menor intensidade quando verifica-se que somente 10% dos respondentes afirmaram que há um órgão não governamental (associação/cooperativa/instituição) que afeta direta ou indiretamente na decisão de formação do preço; com base na Tabela 3, a busca por uma certificação é um dos indicadores de existência deste mecanismo, e apesar da existência do SEBRAE que suporta as MEI, micro e pequenas empresas, a resposta da influência de órgãos/instituições não governamentais no processo de formação do preço é pequena.

Apenas 6% dos respondentes afirmaram que o preço é formado apenas com base na concorrência, sem ter conhecimento das características do negócio e 25% afirmaram que a empresa já imitou o preço do concorrente, sem ter conhecimento das características do seu

negócio, mas não o faz mais. Por outro lado, 62% dos respondentes acompanham o aumento/redução de preço da concorrência e 52% reduzem o preço quando ele é superior ao do principal concorrente ou ao de mercado, ou seja, é possível verificar que por conta de incertezas vindas do ambiente e na observação e imitação de características de organizações tidas como de sucesso (DiMaggio & Powell, 1983) há evidências de isomorfismo, principalmente mimético, no processo de formação do preço de vendas das empresas pesquisadas, pois em busca de aceitação e predomínio de comportamento/ação os gestores optam por agir de forma similar ao outro.

Para as assertivas dos três constructos, não houve grande desvio padrão entre as respostas dadas, conforme pode ser verificado nas Tabelas 2, 3 e 4. Portanto, as médias das respostas para cada assertiva, utilizando a escala *Likert*, vai ao encontro com o grau de concordância da maioria dos respondentes.

#### **4.2.2.2 Análise bivariada - teste *t-Student* para diferença de médias**

Para demonstrar as comparações das médias das respostas dadas pelos gestores das empresas pesquisadas sobre o processo de formação de preço, realizou-se o teste *t-Student* presumindo variâncias diferentes. Para tanto, as assertivas negativas tiveram sua escala invertida. Os dados obtidos foram separados com base nos grupos formados por meio das respostas dadas no “Bloco I – Questionário socioeconômico”, o que possibilitou a aplicação do teste para a comparação das respostas entre os grupos. A partir dos dados coletados por meio dos questionários foi possível elaborar as Tabelas 5, 6 e 7 que apresentam o *p(value)* das assertivas e variáveis que apresentam valores estatisticamente significativos, separados por constructos, maiores detalhes desta análise podem ser verificados no apêndice E.

Para analisar as opiniões dos sujeitos em relação às questões que apresentam diferenças, agrupou-se as opções “Discordo totalmente” e “Discordo parcialmente” com as respostas “Discordo”, bem como “Concordo totalmente” e “Concordo parcialmente” foram agrupadas com “Concordo”. E as assertivas que tiveram variáveis com diferença estatisticamente significativa entre as médias das respostas estão marcadas em vermelho nas Tabelas 5, 6 e 7.

Os resultados dos testes *t-Student* estão separados por constructo, conforme os três tópicos a seguir.

#### ***4.2.2.2.1 Constructo 1 - processo decisório de formação do preço de vendas***

Os resultados do teste t-Student das variáveis relacionadas ao constructo 1 (processo decisório de formação do preço de vendas) são apresentados na Tabela 12. Em seguida os achados são comentados e cotejados com a literatura sobre o assunto.

Tabela 12  
Teste de igualdade de médias para o Construto 1

Variáveis socioeconômicas			Assertivas		Construto 1									
					18	19	21	22	23	24	16	17	31	28
Gênero	Sexo Feminino	x	Sexo Masculino	0,096 *	0,044 **	0,113	0,299	0,851	0,889	0,365	0,509	0,209	0,869	0,005 ***
Segmento	Serviços	x	Comércio	0,689	0,000 ***	0,022 **	0,001 ***	0,541	0,443	0,020 **	0,761	0,000 ***	0,288	0,214
Localização	Santo André	x	São Bernardo do Campo	0,075 *	0,665	0,017 **	0,005 ***	0,737	0,817	0,122	0,212	0,190	0,404	0,035 **
	São Bernardo do Campo	x	São Caetano do Sul	0,004 ***	0,122	0,586	0,473	0,940	0,905	0,627	0,651	0,720	1,000	0,301
Porte	Santo André	x	São Caetano do Sul	0,102	0,077 *	0,121	0,105	0,859	0,977	0,327	0,972	0,339	0,648	0,866
	MEI	x	Micro Empresa	0,406	0,701	0,382	0,100 *	0,185	0,370	0,608	0,367	0,162	0,634	0,428
	Micro Empresa	x	Pequena Empresa	0,438	0,972	0,299	0,245	0,128	0,364	0,035 **	0,860	0,069 *	0,728	0,105
Faixa Etária	MEI	x	Pequena Empresa	0,307	0,884	0,552	0,733	0,036 **	0,575	0,008 ***	0,933	0,224	0,619	0,045 **
	18-25 anos	x	26-32 anos	0,868	0,053 *	0,067 *	0,665	0,867	0,357	0,059 *	0,074 *	0,112	0,158	0,315
	18-25 anos	x	33-45 anos	0,969	0,065 *	0,079 *	0,722	0,941	0,383	0,094 *	0,326	0,085 *	0,522	0,380
	18-25 anos	x	46-60anos	0,974	0,073 *	0,068 *	0,641	0,987	0,046 **	0,185	0,773	0,056 *	0,639	0,331
	18-25 anos	x	Mais de 61 anos	0,703	0,360	0,092 *	0,718	0,924	0,771	0,291	0,896	0,144	0,590	0,050 **
	26-32 anos	x	33-45 anos	0,599	0,995	0,826	0,832	0,694	0,872	0,555	0,279	0,671	0,025 **	0,607
	26-32 anos	x	46-60anos	0,442	0,758	0,851	0,935	0,526	0,003 ***	0,218	0,028 **	0,297	0,028 **	0,898
	33-45 anos	x	Mais de 61 anos	0,064 *	0,759	1,000	1,000	0,500	0,243	0,064 *	0,759	0,894	0,826	0,182
	46-60anos	x	Mais de 61 anos	0,047 **	0,706	0,545	0,609	0,928	0,061 *	0,406	0,853	0,851	0,766	0,196
Função	Sócio/Proprietário	x	Gerente Comercial	0,309	0,499	0,725	0,205	0,000 ***	0,273	0,884	0,347	0,733	0,858	0,662
	Sócio/Proprietário	x	Outra	0,028 **	0,403	0,843	0,334	0,705	0,605	0,260	0,840	0,100 *	0,194	0,766
	Gerente Comercial	x	Outra	0,071 *	0,319	0,685	0,548	0,308	0,586	0,471	0,671	0,308	0,204	1,000
Escolaridade	Pós-Graduação	x	Ensino Superior	0,294	0,269	0,100 *	0,143	0,386	0,395	0,057 *	0,969	0,034 **	0,838	0,626
	Pós-Graduação	x	Ensino Médio	0,765	0,473	0,488	0,915	0,018 **	0,204	0,201	0,622	0,231	0,498	0,570
	Pós-Graduação	x	Ensino Fundamental	0,207	0,192	0,461	0,149	0,535	0,386	0,409	0,022 **	0,078 *	0,330	0,614
	Ensino Superior	x	Ensino Médio	0,462	0,789	0,016 **	0,038 **	0,065 *	0,588	0,614	0,602	0,216	0,260	0,909
	Ensino Superior	x	Ensino Fundamental	0,114	0,350	0,174	0,045 **	0,840	0,652	0,983	0,017 **	0,004 ***	0,267	0,429
	Ensino Médio	x	Ensino Fundamental	0,168	0,319	0,684	0,149	0,405	0,865	0,843	0,009 ***	0,012 **	0,516	0,400
Curso	Administração	x	Engenharia	0,587	0,397	0,495	0,500	0,964	0,542	0,005 ***	0,294	0,287	0,664	0,869
	Administração	x	Contabilidade	0,143	0,770	0,831	0,813	0,816	0,925	0,738	0,668	0,276	0,749	0,004 ***
	Administração	x	Não Cursei	0,878	0,658	0,018 **	0,020 **	0,328	0,396	0,252	0,664	0,950	0,971	0,667
	Engenharia	x	Contabilidade	0,253	1,000	0,506	0,506	0,813	0,813	0,151	0,914	0,109	0,912	0,086 *
	Engenharia	x	Não Cursei	0,639	0,165	0,400	0,444	0,597	0,271	0,018 **	0,394	0,229	0,642	0,621
	Engenharia	x	Outro	0,604	0,196	0,823	0,941	0,579	0,412	0,013 **	0,324	0,774	0,640	0,459
	Contabilidade	x	Não Cursei	0,177	0,668	0,338	0,345	0,908	0,983	0,556	0,746	0,351	0,746	0,000 ***
	Contabilidade	x	Outro	0,422	0,710	0,591	0,541	0,713	0,959	0,605	0,701	0,241	0,911	0,000 ***
	Não Cursei	x	Outro	0,140	0,777	0,051 *	0,094 *	0,011 **	0,492	0,700	0,785	0,101	0,056 *	0,618
	Tempo de atuação	Até 1 ano	x	5-10 anos	0,104	0,366	0,394	0,277	0,089 *	0,613	0,472	0,556	0,080 *	0,033 **
Até 1 ano	x	Mais de 10 anos	0,018 **	0,551	0,184	0,301	0,006 ***	0,587	0,348	0,445	0,060 *	0,012 **	0,903	
1-3 anos	x	5-10 anos	0,734	0,650	0,442	0,227	0,926	0,502	0,274	0,012 *	0,383	0,292	0,984	
1-3 anos	x	Mais de 10 anos	0,195	0,317	0,800	0,148	0,133	0,597	0,529	0,009 **	0,270	0,105	0,881	
3-5 anos	x	5-10 anos	0,381	0,641	0,200	0,229	0,136	0,391	0,884	0,069 *	0,493	0,700	0,896	
3-5 anos	x	Mais de 10 anos	0,558	1,000	0,787	0,134	0,009 ***	0,388	0,649	0,046 **	0,341	0,306	1,000	
Experiência	Tem experiência	x	Não tem experiência	0,275	0,251	0,387	0,178	0,318	0,703	0,696	0,491	0,000 ***	0,025 **	0,131

\* - p(value) estatisticamente significativo a 10%.

\*\* - p(value) estatisticamente significativo a 5%.

\*\*\* - p(value) estatisticamente significativo a 1%.

Há diferença estatisticamente significativa entre a média das respostas para a assertiva 31, que trata sobre a realização de estudo de mercado para fixar o preço. Para quem cursou o ensino fundamental (média: 3,2 – “Concordo”) e para quem cursou ensino superior e ensino médio (média: 5,0 e 4,6 respectivamente – “Discordo”). Este resultado pode ter ocorrido devido a falta de conhecimento do que é, e o que envolve uma pesquisa de mercado dos respondentes que cursaram até o ensino fundamental, ou pode haver diferença para os grupos sobre o conceito e a complexidade da pesquisa de mercado.

Ainda sobre a assertiva 31, há diferença estatisticamente significativa entre a média das respostas, entre o segmento de serviços (média: 4,7 – “Discordo”) e comércio (média: 3,2 – “Concordo”); e para as pessoas que afirmaram ter experiência com preço de vendas (média: 4,6 – “Discordo”) e as pessoas que não tem experiência no processo (média: 3,3 “Concordo”). Segundo SEBRAE (2016b), começar um negócio sem fazer uma pesquisa de mercado é como viajar sem roteiro certo, pode até dar certo, mas pode acarretar muitos contratemplos, já que a pesquisa de mercado serve para direcionar as ações do empreendedor; sendo que uma das questões importantes a serem levantadas seria sobre os preços praticados pelos concorrentes.

Para a assertiva 37, que trata da influência da sazonalidade no processo de formação do preço, há diferença estatisticamente significativa entre a média das respostas para o grupo de 18-25 anos (média: 5,3 – “Discordo”) e o grupo de mais de 61 anos (média: 2,5 – “Concordo”). Machado, Machado e Holanda (2006) pesquisaram o processo de formação de preços do setor hoteleiro da cidade de João Pessoa, e constataram que dependendo do tipo de negócio a sazonalidade pode influenciar o processo de formação do preço.

Quando se trata da assertiva 18, sobre o processo de formação do preço baseado somente em custos, as análises resultaram em diferença estatisticamente significativa entre a média das respostas das faixas etárias de 26-32 anos, 33-45 anos e 46-60 anos, e do tempo de atuação até 1 ano e 5-10 anos, sendo que o grau de concordância dos grupos variou entre “Indiferente” e “Discordo”. Mas, com base na Tabela 12 observa-se que 73% dos respondentes discordaram dessa assertiva e somente 2% foram indiferentes. Machado et al. (2006) obtiveram que grande parte dos hotéis utiliza seus custos como base no processo de formação de preços, combinando-os com o mercado, ou seja, para as empresas pesquisadas pelos autores o preço também não é formado somente com base em custos.

E para a assertiva 19, que trata da utilização do *markup* na formação do preço, a diferença estatisticamente significativa entre a média das respostas também apresentou diferença no grau de concordância entre “Indiferente” e “Concordo”, sendo que 52% dos respondentes discordaram dessa assertiva e somente 9% foram indiferentes, conforme Tabela

9. Sendo assim, pode-se perceber que apesar da praticidade do método baseado em custos e da utilização do *markup* (Martins, 2010), a maioria dos respondentes não consideram os custos como única referência para a formação do preço. Ao contrário do que pôde ser verificado no estudo de Maciel, Rocha e Almeida (2005) que para a maioria das micros, pequenas e médias empresas de confecções em Sanharó utiliza-se um percentual sobre os custos.

É possível verificar que em relação a assertiva 16, sobre o consenso entre os gestores/sócios para tomada de decisão relacionada a formação do preço, há diferença estatisticamente significativa entre a média das respostas para quem cursou engenharia (média: 4,6 – “Discordo”) e para quem cursou Administração e outros cursos (média: 2,5 e 2,7 – “Concordo”). O curso de engenharia pertence às ciências exatas, sendo assim os alunos e profissionais desta área usam métodos rigorosos e precisos para testar hipóteses e possuem raciocínio lógico, Ministério da Educação (MEC) (2002), o que pode interferir no processo de tomada de decisão em consenso. E devido a importância dessa decisão verificou-se no trabalho de Canever, Schnorrenberger, Lunkes e Gasparetto (2012) que na maioria das empresas industriais de Santa Catarina pesquisadas a diretoria participa efetivamente na decisão do preço de venda.

Para a assertiva 17, que tratou do investimento de menos de 50% do tempo com decisões relativas a formação do preço, há diferença estatisticamente significativa entre a média das respostas para quem cursou o ensino fundamental (média: 4,7 – “Discordo”) e para quem cursou pós-graduação/mestrado/doutorado, ensino superior e ensino médio (média: 3,5, 3,5 e 3,4, respectivamente – “Concordo”). Esse resultado pode ocorrer devido a falta de conhecimento e habilidade das pessoas que cursaram até o ensino fundamental, e podem levar mais tempo com atividades/decisões relativas a formação do preço, quando comparadas as pessoas que cursaram pós-graduação/mestrado/doutorado, ensino superior e ensino médio.

Quando se trata da assertiva 24, sobre a utilização do mesmo método no processo de formação do preço para todos os produtos/serviços, as análises resultaram em diferença estatisticamente significativa entre a média das respostas das faixas etárias entre 18-25 anos, 26-32 anos e mais de 61 anos (média: 5,3, 4,5 e 5,5, respectivamente – “Discordo”) e de 46-60 anos (média: 3,3 “Concordo”).

As outras variáveis e assertivas que apresentaram diferença estatisticamente significativa entre a média das respostas para essa assertiva, não obtiveram diferença expressiva nas médias, portanto se enquadram nos mesmos graus de concordância.

#### 4.2.2.2.2 Constructo 2 - importância / relevância da formação do preço de vendas para os gestores

Os resultados do teste t-Student das variáveis relacionadas ao constructo 2 (importância / relevância da formação do preço de vendas para os gestores) são apresentados na Tabela 13. Em seguida os achados são comentados e cotejados com a literatura sobre assunto.

Tabela 13  
Teste de igualdade de médias para o Constructo 2

Variáveis socioeconômicas			Assertivas	Constructo 2											
				11	12	13	14	26	15	29	38	39	33	35	40
Segmento	Indústria	x	Serviços	0,597	0,067 *	0,013 **	0,000 ***	0,481	0,310	0,247	0,948	0,562	0,726	0,141	0,761
	Serviços	x	Comércio	0,008 ***	0,124	0,139	0,120	0,465	0,105	0,309	0,961	0,613	0,871	0,900	0,147
	Indústria	x	Comércio	0,419	0,199	0,002 ***	0,000 ***	0,629	0,987	0,183	0,957	0,496	0,703	0,149	0,487
Localização	Santo André	x	São Bernardo do Campo	0,040 **	0,293	0,136	0,366	0,163	0,941	0,543	0,025 **	0,879	0,288	0,927	0,781
	São Bernardo do Campo	x	São Caetano do Sul	0,421	0,675	0,832	0,856	0,735	0,519	0,085 *	0,485	0,242	0,663	0,293	0,257
	Santo André	x	São Caetano do Sul	0,025 **	0,972	0,714	0,924	0,785	0,531	0,136	0,648	0,212	0,895	0,140	0,611
Porte	MEI	x	Micro Empresa	0,031 **	0,832	0,432	0,043 **	0,414	0,439	0,019 **	0,903	0,449	0,031 **	0,194	0,363
	Micro Empresa	x	Pequena Empresa	0,979	0,500	0,010 ***	0,981	0,100	0,015 **	0,812	0,172	0,419	0,730	0,411	0,294
	MEI	x	Pequena Empresa	0,269	0,546	0,605	0,927	0,070 *	0,097 *	0,399	0,158	0,704	0,715	0,723	0,641
Faixa Etária	18-25 anos	x	26-32 anos	0,666	0,002 ***	0,105	0,480	0,832	0,350	0,171	0,003 ***	0,301	0,385	0,217	0,794
	18-25 anos	x	33-45 anos	0,782	0,008 ***	0,077 *	0,693	0,920	0,796	0,342	0,015 **	0,771	0,406	0,093 *	0,014 **
	18-25 anos	x	46-60anos	0,800	0,001 ***	0,142	0,781	0,822	0,968	0,353	0,003 ***	0,285	0,780	0,089 *	0,310
	18-25 anos	x	Mais de 61 anos	0,638	0,562	0,500	0,639	1,000	0,215	0,732	0,698	0,573	1,000	0,215	0,520
	26-32 anos	x	33-45 anos	0,557	0,452	0,647	0,095 *	0,706	0,013 **	0,371	0,291	0,133	0,905	0,279	0,000 ***
	26-32 anos	x	46-60anos	0,517	0,771	0,726	0,088 *	0,979	0,006 ***	0,371	0,985	0,975	0,072 *	0,184	0,143
	46-60anos	x	Mais de 61 anos	0,273	0,888	0,767	0,529	0,862	0,000 ***	0,644	0,294	0,755	0,680	0,062 *	0,983
Função	Sócio/Proprietário	x	Gerente Comercial	0,277	0,333	0,009 ***	0,408	0,226	0,771	0,895	0,556	0,994	0,930	0,245	0,941
	Sócio/Proprietário	x	Outra	0,238	0,866	0,472	0,982	0,471	0,422	0,222	0,650	0,410	0,032 ***	0,230	0,459
	Gerente Comercial	x	Outra	0,182	0,461	0,436	0,692	0,126	0,880	0,275	1,000	0,420	0,057 *	0,127	0,701
Escolaridade	Pós-Graduação	x	Ensino Superior	0,299	0,009 ***	0,503	0,454	0,031 **	0,095 *	0,743	0,818	0,301	0,214	0,360	0,897
	Pós-Graduação	x	Ensino Médio	0,809	0,002 ***	0,904	0,257	0,017 **	0,334	0,635	0,378	0,137	0,109	0,154	0,931
	Ensino Superior	x	Ensino Médio	0,134	0,478	0,275	0,029 **	0,536	0,513	0,345	0,443	0,485	0,533	0,505	0,959
Curso	Administração	x	Engenharia	0,811	0,871	0,110	0,306	0,386	0,372	0,348	0,244	0,663	0,370	0,046 **	0,917
	Administração	x	Contabilidade	0,738	0,739	0,481	0,447	0,538	0,224	0,693	0,499	0,601	0,094 *	0,665	0,719
	Administração	x	Não Cursei	0,047 **	0,323	0,099 *	0,108	0,006 ***	0,130	0,169	0,035 **	0,578	0,360	0,801	0,757
	Administração	x	Outro	0,208	0,925	0,208	1,000	0,031 **	0,046 **	0,489	0,867	0,092 *	0,005 ***	0,359	0,313
	Engenharia	x	Não Cursei	0,289	0,371	0,563	0,000 ***	0,487	0,884	0,952	0,917	0,330	0,856	0,028 **	0,757
	Engenharia	x	Outro	0,580	0,909	0,389	0,057 *	0,818	0,628	0,574	0,267	0,055 *	0,161	0,002 **	0,461
	Não Cursei	x	Outro	0,331	0,109	0,597	0,011 **	0,323	0,550	0,352	0,015 **	0,856	0,017 **	0,574	0,276
Tempo de atuação	Até 1 ano	x	1-3 anos	0,040 **	0,484	0,495	0,747	0,498	0,161	0,624	0,113	0,441	0,654	0,599	0,945
	Até 1 ano	x	3-5 anos	0,028 **	0,115	0,623	0,920	0,492	0,739	0,550	0,285	0,175	0,702	0,365	0,540
	Até 1 ano	x	5-10 anos	0,087 *	0,363	1,000 **	0,862	0,845	0,607	0,150	0,609	0,272	0,861	0,800	0,818
	Até 1 ano	x	Mais de 10 anos	0,036 **	0,471	0,764	0,916	0,271	0,523	0,068 *	0,088 *	0,017 **	0,652	0,645	0,662
	1-3 anos	x	5-10 anos	0,566	0,692	0,935	0,737	0,422	0,192	0,134	0,170	0,645	0,167	0,223	0,751
	1-3 anos	x	Mais de 10 anos	0,725	0,994	0,458	0,643	0,466	0,332	0,063 *	0,855	0,023 **	0,045 **	0,885	0,472
	3-5 anos	x	5-10 anos	0,329	0,938	0,028	0,906	0,216	0,828	0,580	0,477	0,581	0,953	0,089 *	0,442
	3-5 anos	x	Mais de 10 anos	0,843	0,750	0,160	1,000	0,024 **	0,698	0,328	0,455	0,244	0,138	0,424	0,710
	5-10 anos	x	Mais de 10 anos	0,427	0,641	0,413	0,885	0,165	0,840	0,617	0,127	0,046 **	0,540	0,237	0,637
Experiência	Tem experiência	x	Não tem experiência	0,328	0,918	0,211	0,307	0,183	0,922	0,572	0,101	0,950	0,041 **	0,256	0,217

\* - p(value) estatisticamente significativo a 10%.

\*\* - p(value) estatisticamente significativo a 5%.

\*\*\* - p(value) estatisticamente significativo a 1%.

A assertiva 13 trata do uso de *software*/sistema para o controle de custos, e foi possível constatar que há diferença estatisticamente significativa entre a média das respostas dos sócios/proprietários (média: 3,5 – “Concordo”) e dos gerentes comerciais (média: 5,7 – “Discordo”). Com base na Tabela 13, é possível verificar que apesar da diferença entre as médias a maioria da amostra estudada (58%) discorda que o controle de custos ocorra por meio de um sistema/*software*, além disso com base nas entrevistas realizadas, foi possível verificar a predominância do uso de planilhas em excel. Cardoso (2011) observou que o sistema de custos deve ser adaptado a cada realidade, considerando o detalhamento necessário e os gastos oriundos da obtenção desse detalhamento, observando a relação custo x benefício. Torna-se, então, relevante uma ferramenta que consiga mensurar e alocar os custos, adaptado a realidade das micro e pequenas empresas, visando o aperfeiçoamento das ações de gestão.

Tratando-se da assertiva 14, que afirma que o controle de custos e despesas ocorre apenas por motivos fiscais, há diferença estatisticamente significativa entre a média das respostas para os que cursaram engenharia (média: 4,9 – “Discordo”) e os que não cursaram o ensino superior (média: 2,9 – “Concordo”). Apesar da maioria dos respondentes (84%) terem discordado da afirmativa, e do grupo de engenheiros também ter discordado, Stroehrer e Freitas (2008) afirmaram que as principais razões de as pequenas empresas contratarem profissionais contábeis externos são a consultoria fiscal e tributária e a declaração de renda, seguida da preparação das demonstrações financeiras. E segundo estudo de Miotto e Lozecky (2008) 21% das empresas de pequeno porte pesquisadas fazem apenas a contabilidade fiscal, por acharem que não há necessidade de dados que a contabilidade gerencial pode oferecer.

Quando se trata da assertiva 26 que analisa se a principal fonte para tomada de decisão sobre formação do preço são os relatórios contábeis e gerenciais, os resultados apresentaram diferença estatisticamente significativa entre a média das respostas dos grupos que cursaram pós-graduação e os que cursaram ensino médio e superior, e também entre os respondentes que cursaram administração e os grupos que cursaram engenharia e outros cursos, com variação do grau de concordância entre “Indiferente” e “Concordo”.

Segundo, Carvalho e Nakagawa (2004) nas empresas há diversas fontes de informação, com destaque para a contabilidade, que tem a responsabilidade de mensurar, registrar e comunicar os fatos que envolvem a atividade empresarial, e suprir de informação relevante os gestores, a fim de capacitá-los a alcançar os objetivos da organização com o uso eficiente de seus recursos. No trabalho de Machado e Souza (2006) constatou-se que as indústrias conserveiras do RS pesquisadas utilizam, como fonte de informações, a contabilidade tradicional, enquanto que as práticas gerenciais mais contemporâneas

pesquisadas não encontram aderência prática.

É possível verificar em relação a assertiva 15, que afirma que o responsável por precificação revisa o relatório de custos mensalmente, há diferença estatisticamente significativa entre a média das respostas, principalmente, para as diferentes faixas etárias, pois o grau de concordância varia entre “Indiferente” e “Concordo”. Apesar da diferença de médias, a maioria dos respondentes (69%) concorda que o responsável por precificação revisa o relatório de custos mensalmente, devido a importância da tomada desta decisão no âmbito empresarial, de acordo com Beuren (2000), no atual contexto empresarial, a informação é um recurso imprescindível para as empresas, podendo verdadeiramente representar uma vantagem competitiva para determinadas organizações. Tanto que no trabalho de Braga e Merlo (2007) verificou-se que com o acompanhamento diário das informações gerenciais, o crescimento real no lucro líquido sobre a venda foi de 1,94% para o mês de abril de 2005 e de 2,67% para o mês de maio de 2005.

Para a assertiva 29, que afirma que o preço do meu produto/serviço é um diferencial de competitividade, há diferença estatisticamente significativa entre a média das respostas para o município de São Bernardo do Campo (média: 3,0 – “Concordo”) e de São Caetano do Sul (média: 4,0 – “Indiferente”). Desta forma, para que o preço possa ser um diferencial competitivo, e que seja um fator que contribua para a empresa se manter competitiva, o gestor precisa conhecer até que ponto os preços são sensíveis às pressões dos consumidores (Porter, 1986).

Na assertiva 38, que trata da adaptação dos preços para se manter competitivo, há diferença estatisticamente significativa entre a média das respostas, principalmente, para as diferentes faixas etárias, pois o grau de concordância varia entre “Indiferente” e “Concordo”. No trabalho de Medeiros, Montevechi e Silva (2004) foi possível verificar que a mão-de-obra é o principal fator restritivo e que os encargos e tributos são os fatores que mais oneram o preço de venda dos serviços, desta forma a empresa deve buscar aumentar a eficiência e a eficácia no setor administrativo no intuito de reduzir seus custos, aumentando assim a competitividade, haja vista que o aumento da eficiência produtiva é fator decisivo para competitividade.

É possível verificar em relação a assertiva 35, que afirma sobre a redução do preço para clientes que compram em grandes quantidades, há diferença estatisticamente significativa entre a média das respostas, principalmente, para as empresas existentes há 5-10 anos (média: 3,6 – “Indiferente”) e para as empresas existentes há 3-5 anos (média: 2,9 – “Concordo”).

Tratando-se da assertiva 40, que diz sobre a satisfação dos clientes com os preços, há

diferença estatisticamente significativa entre a média das respostas para a faixa etária de 33-45 anos (média: 4,7 – “Discordo”) e a faixa etária 18-25 anos e 26-32 anos (média: 3,0 e 3,1, respectivamente – “Concordo”). Apesar da discordância entre os grupos analisados, mais de 70% dos respondentes afirmaram que os clientes estão satisfeitos com os preços oferecidos, como pode ser verificado na Tabela 10.

Para a assertiva 39, não houve diferença estatisticamente significativa após realização do teste *t student*, desta forma, fica claro a importância da decisão do preço de venda para a amostra pesquisada. No estudo de Queiroz *et al.* (2013) sobre as estratégias de determinação de preços em microempresas no setor de artigos turísticos, verificou-se que os gestores do setor artesanal adotam diferentes maneiras de precificação de seus produtos, sendo importante avaliar todas as variáveis econômicas para se manter competitivos no mercado.

As outras variáveis e assertivas que apresentaram diferença estatisticamente significativa entre a média das respostas para essa assertiva, não obtiveram diferença expressiva nas médias, portanto se enquadram nos mesmos graus de concordância.

#### 4.2.2.2.3 Constructo 3 - possíveis fatores causadores do isomorfismo

Os resultados do teste t-Student das variáveis relacionadas ao constructo 3 (possíveis fatores causadores do isomorfismo) são apresentados na Tabela 14. Em seguida os achados são comentados e cotejados com a literatura sobre assunto.

Tabela 14  
**Teste de igualdade de médias para o Constructo 3**

Variáveis socioeconômicas			Assertivas	Constructo 3							
				27	32	25	20	30	34	36	
Segmento	Serviços	x	Comércio	0,638	0,186	0,040 **	0,024 **	0,268	0,477	0,573	
Localização	Santo André	x	São Bernardo do Campo	0,079 *	0,934	0,023 **	0,080 *	0,027 **	1,000	0,673	
	Santo André	x	São Caetano do Sul	0,090 *	0,303	0,213	0,852	0,595	0,395	0,291	
Porte	Micro Empresa	x	Pequena Empresa	0,630	0,682	0,310	0,011 **	0,152	0,677	0,933	
	MEI	x	Pequena Empresa	0,820	1,000	0,474	0,759	0,010 ***	0,801	0,784	
Faixa Etária	18-25 anos	x	26-32 anos	0,668	0,693	0,086 *	0,194	0,725	0,927	0,283	
	18-25 anos	x	33-45 anos	0,966	0,403	0,078 *	0,200	0,820	0,873	0,933	
	18-25 anos	x	46-60anos	0,719	0,695	0,022 **	0,267	0,692	0,889	0,379	
	18-25 anos	x	Mais de 61 anos	0,495	0,718	0,018 **	0,182	0,547	0,353	0,520	
	26-32 anos	x	33-45 anos	0,234	0,250	0,933	0,996	0,629	0,410	0,099 *	
	26-32 anos	x	46-60anos	0,092 *	0,993	0,117	0,501	0,859	0,885	0,752	
	26-32 anos	x	Mais de 61 anos	0,000 ***	0,882	0,001 ***	0,712	0,186	0,001 ***	0,928	
	33-45 anos	x	Mais de 61 anos	0,027 **	0,074 *	0,000 ***	12,706	0,851	0,000 ***	0,553	
Escolaridade	46-60anos	x	Mais de 61 anos	0,417	0,886	0,096 *	0,090 *	0,221	0,001 ***	0,945	
	Pós-Graduação	x	Ensino Superior	0,019 **	0,062 *	0,345	0,061 *	0,714	0,666	0,307	
	Pós-Graduação	x	Ensino Médio	0,035 **	0,130	0,006 ***	0,622	0,437	0,644	0,630	
	Pós-Graduação	x	Ensino Fundamental	0,748	0,053 *	0,658	0,776	0,315	0,722	0,924	
Curso	Ensino Superior	x	Ensino Médio	0,906	0,755	0,018 **	0,119	0,578	0,920	0,077 *	
	Administração	x	Contabilidade	0,819	0,937	0,720	0,882	0,541	0,083 *	0,604	
	Administração	x	Não Cursei	0,267	0,712	0,013 **	0,088 *	0,149	0,215	0,379	
	Administração	x	Outro	0,136	0,888	0,322	0,329	0,000 ***	0,870	0,960	
	Engenharia	x	Não Cursei	0,787	0,189	0,332	0,912	0,995	0,418	0,036 **	
	Engenharia	x	Outro	0,668	0,333	0,911	0,738	0,074 *	0,148	0,099 *	
Tempo de atuação	Não Cursei	x	Outro	0,651	0,750	0,040 **	0,382	0,000 ***	0,013 **	0,182	
	Até 1 ano	x	1-3 anos	0,765	0,084 *	0,778	0,090 *	0,555	0,084 *	0,499	
	Até 1 ano	x	3-5 anos	0,218	0,042 **	0,900	0,037 **	0,607	0,470	0,815	
	1-3 anos	x	5-10 anos	0,168	0,000 ***	0,279	0,546	0,904	0,568	0,813	
Experiência	3-5 anos	x	5-10 anos	0,581	0,493	0,707	0,161	0,044 **	0,315	0,106	
	Tem experiência	x	Não tem experiência	0,075 *	0,575	0,295	0,824	0,336	0,370	0,015 **	

\* - p(value) estatisticamente significativo a 10%.

\*\* - p(value) estatisticamente significativo a 5%.

\*\*\* - p(value) estatisticamente significativo a 1%.

Para a assertiva 25, que afirma que a principal fonte para tomada de decisão sobre a formação do preço é a experiência pessoal/intuição, há diferença estatisticamente significativa entre a média das respostas para quem cursou administração (média: 4,5 – “Discordo”) e para quem não cursou o curso superior (média: 3,4 – “Concordo”). Já que o gestor não teve oportunidade de cursar o ensino superior, usa sua intuição e experiência pessoal e de vida, para tomar decisões relativas a preço. Os respondentes que cursaram administração tiveram disciplinas que suportam as decisões de precificação, o que contribui para que sejam tomadas de forma menos empírica. O fato de os gestores se basearem em sua própria experiência de vida para as tomadas de decisão, pode pressionar para que o isomorfismo ocorra, já que ocorre por meio da constante troca, e pois os profissionais também estão sujeitos aos processos isomórficos; e como mecanismo normativo é moralmente governado, quem define as normas neste caso é o próprio grupo (Scott, 2001).

Tratando-se da assertiva 30, que afirma que a empresa já imitou o preço do concorrente, sem ter conhecimento das características do seu negócio; mas não o faz mais, há diferença estatisticamente significativa entre a média das respostas dos que cursaram administração (média: 5,1 – “Discordo”) e dos que cursaram outros cursos (média: 3,2 – “Concordo”). Devido a possível falta de conhecimento técnico sobre o processo de formação do preço, dos gestores que não cursaram o ensino superior, pode ter levado-os a uma situação de incerteza; e segundo DiMaggio e Powell (1983), frente a uma incerteza, os gestores observam o comportamento alheio de sucesso e tendem a imitá-lo, em busca de aceitação social e legitimação. Na pesquisa de Bacic e Souza (2005) constatou-se que o método de cálculo dos custos e de determinação do preço dos produtos difundiu-se por imitação (cópia) e não a partir de ações deliberadas e coordenadas por parte dos agentes.

Há diferença estatisticamente significativa para a média das respostas da assertiva 36, que afirma que as empresas acompanham o aumento/redução de preço da concorrência, com grau de concordância que variou entre “Indiferente” e “Concordo”. E o mesmo ocorre para a assertiva 34, que afirma que o gestor reduz o preço quando é superior ao do principal concorrente ou ao de mercado, há diferença estatisticamente significativa entre a média das respostas, principalmente, para as diferentes faixas etárias, pois o grau de concordância também varia entre “Indiferente” e “Discordo”. No trabalho de Canever et al. (2012) verificou-se que a estratégia de preço de venda mais adotada pelas indústrias industriais de Santa Catarina é a de igualar os preços aos dos concorrentes, já que segundo Tabela 3 trata-se de uma prática culturalmente apoiada e conceitualmente correta.

Quando se trata da assertiva 32 que analisa se há algum órgão não governamental

(associação/cooperativa/instituição) que impacta direta ou indiretamente na decisão de preço, os resultados da análise entre os grupos que cursaram pós-graduação e os que cursaram ensino superior e fundamental apresentaram diferença estatisticamente significativa entre a média das respostas, com grau de concordância entre “Indiferente” e “Concordo”. Essa diferença pode ter ocorrido por falta de conhecimento dos respondentes em relação a definição de órgão não governamental e em como eles podem impactar o processo de formação do preço de uma empresa, já que durante 4 das 6 entrevistas realizadas na primeira fase deste trabalho, as empresas citaram que consultaram o SEBRAE sobre o processo de controle de custos e formação do preço de vendas, pelo menos 1 vez. No trabalho de Merlin (2010), o SEBRAE é colocado como agente ideológico propulsor do empreendedorismo urbano, e neste caso pode pressionar para ocorrência do isomorfismo, pois através do suporte busca adequação e certificação das empresas (Scott, 2001).

Para a assertiva 27, que afirma que há uma norma, lei ou regra que impacta direta ou indiretamente na decisão de formação do preço, há diferença estatisticamente significativa entre a média das respostas para o município de Santo André (média: 4,3 – “Indiferente”) e São Bernardo do Campo (média: 4,8 – “Concordo”), e também de Santo André e de São Caetano do Sul (média: 4,8 – “Concordo”). Pode ser que os respondentes de Santo André desconheçam essa norma, lei ou regra, ou que devido a mudança de município a regra não afete as empresas de Santo André.

As outras variáveis e assertivas que apresentaram diferença estatisticamente significativa entre a média das respostas para essa assertiva, não obtiveram diferença expressiva nas médias, portanto se enquadram nos mesmos graus de concordância.

#### **4.2.2.3 Fatores impactantes**

A última solicitação do questionário aplicado pede aos respondentes para escolher os fatores que mais afetam o processo de formação do preço, dentre 18 fatores apresentados, é possível observar o resultado na Tabela 15.

Tabela 15  
Principais fatores impactantes no processo de formação do preço de vendas

Fatores	Frequência		
	qtde.	%	% - Acum.
Custos e despesas	106	14%	14%
Qualidade do produto	92	12%	25%
Clientes	83	11%	36%
Concorrência	75	10%	46%
Objetivos da empresa	60	8%	53%
Ambiente econômico	54	7%	60%
Demanda	53	7%	67%
Mercado de atuação	52	7%	74%
Capacidade e disponibilidade de pagar do consumidor	41	5%	79%
Posicionamento do produto e empresa	38	5%	84%
Capacidade Produtiva	24	3%	87%
Nível Tecnológico	22	3%	90%
Fase do ciclo de vida do produto	18	2%	92%
Existência de produtos substitutos	17	2%	94%
Controle de preços impostos por órgãos governamentais	15	2%	96%
Fatores psicológicos	12	2%	98%
Fatores demográficos	10	1%	99%
Fatores políticos e legais	7	1%	100%

Com base nos resultados da Tabela 15, percebe-se que para os gestores participantes desta pesquisa, os principais fatores que afetam o preço são: os custos e despesas, a qualidade do produto, os clientes e a concorrência. Que vai ao encontro com o que foi explanado no referencial teórico sobre o método de formação do preço de venda baseado no método misto; Bruni e Famá (2012) destacam que neste método 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 impostos 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; e com base na pesquisa feita, os respondentes desta pesquisa buscam unir o maior número de variáveis no momento da decisão de precificação, para que ela seja o mais acertada possível.

## 5 Considerações Finais

O objetivo geral do trabalho foi identificar e analisar evidências de isomorfismo nas práticas de formação do preço de venda junto aos gestores de micro e pequenas empresas da região do Grande ABC Paulista; a intenção foi analisar os métodos utilizados pelos gestores e compará-los, buscando evidências de mecanismos isomórficos.

A análise de dados empíricos obtidos das micro e pequenas empresas da região do Grande ABC Paulista examinadas ajuda a responder a seguinte questão: há evidência de isomorfismo nas práticas de formação de preço de venda usadas por micro e pequenas empresas da região do Grande ABC Paulista? Para que fosse possível responder a essa pergunta, considerou-se alguns fatores do processo de decisão de formação de preço.

Com relação às pesquisas já realizadas relacionadas ao isomorfismos e sobre formação de preço a maioria são considerados estudos empíricos, demonstrando uma preocupação maior dos pesquisadores em levantar dados relacionados à opinião das pessoas, suas experiências e vivências, assim como foi feito neste estudo; mas, neste trabalho buscou-se uma população menos explorada, já que as informações sobre micro e pequenas empresas são menos disponíveis, por isso a utilização de entrevista e questionário para obtenção dos resultados.

Com base nas entrevistas realizadas foi possível verificar que para os gestores entrevistados há duas principais influências na decisão de formação de preço: o preço da concorrência e a reação dos clientes em relação aos seus preços. E foi possível perceber também que há evidências de isomorfismo neste processo, pois a mudança de preço do concorrente é um dos principais fatores de decisão sobre precificação para a maioria dos entrevistados, aliada aos custos, para que a saúde/manutenção no negócio não seja prejudicada.

E baseado na análise descritiva dos questionários foi possível verificar que os gestores das micro e pequenas empresas da região do Grande ABC Paulista reconhecem a importância da decisão de formação do preço de vendas, e o seu impacto estratégico na saúde e manutenção das atividades da empresa. Reconhecem também a importância do conhecimento da estrutura de custos e receitas da empresa para melhor tomada de decisão.

Com relação ao isomorfismo, foi possível identificar evidências, porém com intensidades diferentes entre os mecanismos, já que o isomorfismo coercitivo foi o que menos apresentou evidências na amostra pesquisada, pois somente 23% dos respondentes afirmaram que há uma norma, lei ou regra afeta direta ou indiretamente o processo de precificação; o

mecanismo normativo, foi um pouco mais evidente já que 47% dos respondentes tem como principal fonte para tomada de decisão sobre precificação a experiência pessoal/intuição, mas só em 10% das respostas há um órgão não governamental que afeta direta ou indiretamente na decisão de formação do preço.

E o mecanismo mimético, foi o que mais apresentou evidências no processo pesquisado, pois 62% dos respondentes acompanham o aumento/redução de preço da concorrência e 52% reduzem o preço quando ele é superior ao do principal concorrente ou ao de mercado, ou seja, é possível verificar que por conta de incertezas vindas do ambiente e na observação e imitação de características de organizações tidas como de sucesso. Apesar de apenas 6% dos respondentes afirmarem que o preço é formado apenas com base na concorrência, sem ter conhecimento das características do negócio e 25% afirmaram que a empresa já imitou o preço do concorrente, sem ter conhecimento das características do seu negócio, mas não o faz mais.

Após realização do teste T-Student para duas médias, na maioria das análises, os dois grupos comparados não apresentaram diferença estatisticamente significativa na média das respostas, pois das 1.710 análises apenas 202 apresentaram diferença de média estatisticamente significantes a pelo 10%, o que representa 11,8% do total das análises. Ou seja, em 88,2% das análises os membros dos grupos comparados tem opiniões semelhantes para as variáveis observadas sobre o processo de formação de preço no questionário aplicado.

O que permite concluir que apesar da diversidade encontrada entre os respondentes, relacionada a faixa etária, gênero, escolaridade, tempo de atuação e experiência com precificação dos respondentes; e também relacionada a localização, segmento e porte da empresa, as decisões, opiniões e premissas utilizadas no processo de precificação a média de respostas é em sua maioria (88,2%) semelhante.

Para os gestores pesquisados há quatro principais fatores impactantes no processo de formação do preço de venda: os custos e despesas, a qualidade do produto, os clientes e a concorrência. E estes fatores vão ao encontro com as principais características do método de formação do preço de vendas baseado no método misto, foi o mais utilizado pelos gestores, com base nos dados coletados por meio dos questionários.

Com base nos resultados mencionados, foi possível responder a questão proposta, de que há evidência de isomorfismo no processo de formação de preço de venda das empresas pesquisadas, apesar da diferença de intensidade entre os mecanismos, com enfoque no isomorfismo mimético. Ele ocorre de maneira pouco intensa, mas mesmo assim é possível confirmar a hipótese de pesquisa de que há evidências de isomorfismo no processo de

formação do preço de vendas em micro e pequenas empresas da região do Grand ABC Paulista, mesmo que o mecanismo não apareça em 100% dos processos de precificação pesquisados, não é possível negar que há evidências de isomorfismo neste processo nas empresas pesquisadas.

Por meio da revisão da literatura foi identificada escassez de estudos sobre esta temática, principalmente no âmbito nacional, por isso é preciso continuar as pesquisas, uma vez que não houve um retorno alto do questionário enviado aos respondentes. Com isto, sugere-se que outras pesquisas sejam realizadas em torno do processo de formação do preço de vendas, focando algum dos métodos especificamente ou abrangendo outros tipos de métodos; e também pesquisas que tenham a Teoria Institucional/Isomorfismo como temática, que podem estar relacionadas com outros temas das finanças corporativas relacionados também ao preço de vendas, como custos, planejamento, orçamento, etc.

## Referências

- Aff, C. C. M. L., & Araújo, R. M. (2013). Móveis planejados: Um estudo sobre a cadeia de fornecimento no contexto da inovação. *RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 5(2), 49-62. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10404/moveis-planejados--um-estudo-sobre-a-cadeia-de-fornecimento-no-contexto-da-inovacao>
- Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Brasil). (2016). Recuperado de <http://portal.anvisa.gov.br/regulamentacao>
- Almeida, F. C., & Hirata, P. (2016). Entendendo e implantando um sistema de inteligência competitiva. *Revista de Gestão*, 23(2), 111-122. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/42397/entendendo-e-implantando-um-sistema-de-inteligencia-competitiva>
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (2007). *Estatística aplicada à administração e economia* (2a ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Bacic, M. J., & Souza, M. C. D. A. F. (2005). Coordenação na determinação de custos unitários e na formação de preços em aglomerados de pequenas empresas: O caso das empresas de cama, mesa e banho do município de Ibitinga. *Congresso Brasileiro de Custos-ABC*, Florianópolis, SC, Brasil, 9. Recuperado de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/2118/2118>
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. (2016). Classificação de porte dos clientes. São Paulo. Recuperado de <http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bernardi, L. A. (2010). *Manual de formação de preços: Políticas, estratégias e fundamentos* (3a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Beulke, R., Berto, D. J. (2011). *Precificação: Sinergia do marketing e das finanças*. São Paulo: Saraiva.
- Beuren, I. M. (2000). *Gerenciamento da informação: Um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Braga, D. P. G., Braga, A. X. V., & Souza, M. A. (2010). Gestão de custos, preços e resultados: Um estudo em indústrias conserveiras do Rio Grande do Sul. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 13(2), 20-35. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/8400/gestao-de-custos--precos-e-resultados--um-estudo-em-industrias-conserveiras-do-rio-grande-do-sul>
- Braga, S. S., Jr., & Merlo, E. M. (2007). Análise da gestão de custos na formação de preço no varejo: Um estudo em um supermercado de médio porte. *Revista de Administração da Unimep*, 5(3), 19-34.

- Brandau, M., Endenich, C., Trapp, R., & Hoffjan, A. (2013). Institutional drivers of conformity – Evidence for management accounting from Brazil and Germany. *International Business Review*, 22(2), 466-479. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=6&sid=3e268953-dd0f-4881-9af8-6b9a1958f8c9%40sessionmgr120&bdata=Jmxhbm9cHQYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=85814125&db=buh>
- Bressan, V. G. F., & Bressan, A. A. (2008). Existe diferença entre a rentabilidade das ações das empresas que adotam Governança Corporativa com relação às empresas do mercado tradicional?. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 10(2), 250-263.
- Bruni, A. L., & Famá, R. (2012). *Gestão de custos e formação de preços: Com aplicações na calculadora HP 12C e Excel* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Callado, A. A. C., & Pinho, M. A. B. (2014). Evidências de isomorfismo mimético sobre práticas de gestão de custos entre micro e pequenas empresas de diferentes setores de atividade. *Contabilidade Vista & Revista*, 25(2), 119-137. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/35251/evidencias-de-isomorfismo-mimetrico-sobre-praticas-de-gestao-de-custos-entre-micro-e-pequenas-empresas-de-diferentes-setores-de-atividade>
- Callado, A. L. C., Machado, M. R., Callado, A. A. C., Machado, M. A. V., & Almeida, M. A. (2005). Análise da gestão de custos e formação de preços em organizações agroindustriais paraibanas. *Congresso Internacional de Custos*, Florianópolis, SC, Brasil, 13. Recuperado de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1911/1911>
- Canever, F. P., Schnorrenberger, D., Lunkes, R. J., & Gasparetto, V. (2012). Formação de preços: Um estudo em empresas industriais de Santa Catarina. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 17(2), 14-27. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/8466/formacao-de-precos--um-estudo-em-empresas-industriais-de-santa-catarina>
- Cardoso, J. F. (2011). Custos e preço de venda: Um estudo em restaurantes à la carte. *Revista Hospitalidade*, 8(2), 103-120.
- Carneiro, J. M. T., Saito, C. S., & Azevedo, H. M. (2004). *Formação e administração de preços*. Rio de Janeiro: FGV.
- Carvalho, A. M. R., & Nakagawa, M. (2004). Informações contábeis: Um olhar fenomenológico. In Congresso brasileiro de contabilidade, *Resumo dos trabalhos* (p. 160) Brasília: CFC.
- Cezarino, L. O., & Campomar, M. C. (2006). Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: Clusters e APLs. *Revista Economia & Gestão*, 6(12), 1-14. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/36384/vantagem-competitiva-para-micro--pequenas-e-medias-empresas--clusters-e-apls>
- Cheng, H., & Yu, C. J. (2008). Institutional pressures and initiation of internationalization: Evidence from Taiwanese small- and medium-sized enterprises. *International Business Review*, 17(3), 331-348. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=8&sid=3e268953-dd0f-4881-9af8->

6b9a1958f8c9%40sessionmgr120&bdata=Jmxhbm9cHQYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl  
#AN=32073954&db=buh

Churchill, G. A., Jr., & Peter, J. P. (2000) *Marketing: Criando valor para os clientes* (2a ed.). São Paulo: Saraiva.

Collins, C., Viegas, F., & Wattenberg, M. (2009). Parallel tag clouds to explore faceted text corpora. *Proceedings of the IEEE Symposium on Visual Analytics Science and Technology*, Atlantic City, New Jersey, USA, p. 91-98. Recuperado de [https://scholar.google.com/scholar?q=Parallel+tag+clouds+to+explore+faceted+text+corpora&btnG=&hl=en&as\\_sdt=0%2C23](https://scholar.google.com/scholar?q=Parallel+tag+clouds+to+explore+faceted+text+corpora&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C23)

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Métodos de pesquisa em administração* (7a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Correa, E. S. (2010). Fragmentos da cena cybercultural: Transdisciplinaridade e o ‘não’ conceito. *Revista USP*, (86), 6-15. Recuperado de [https://scholar.google.com/scholar?q=Fragmentos+da+cena+cibercultural%3A+Transdisciplinaridade+e+o+%E2%80%98n%C3%A3o%E2%80%99+conceito&btnG=&hl=en&as\\_sdt=0%2C23](https://scholar.google.com/scholar?q=Fragmentos+da+cena+cibercultural%3A+Transdisciplinaridade+e+o+%E2%80%98n%C3%A3o%E2%80%99+conceito&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C23)

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collectiverationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2) 147-169. Recuperado de [https://scholar.google.com/scholar?q=The+Iron+cage+revisited%3A+Institutional+isomorphism+and+collective+rationality&btnG=&hl=en&as\\_sdt=0%2C23](https://scholar.google.com/scholar?q=The+Iron+cage+revisited%3A+Institutional+isomorphism+and+collective+rationality&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C23)

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. In: W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (Chap. 3, pp. 63-82). Chicago: University of Chicago Press.

Faller, L. P., & Almeida, M. I. R. (2014). Planejamento por cenários: Preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo. *Revista de Administração*, 49(1), 171-187. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/28946/planejamento-por-cenarios--preparando-pequenas-empresas-do-varejo-de-moveis-planejados-para-um-futuro-competitivo>

Ferraz, J. C., Kupfer, D., & Haguenaer, L. (1996). *Made in Brazil: Desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus.

Fishman, C. (2003). Which price is right?. *Fast Company*, (68), 92-102. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=19&sid=3e268953-dd0f-4881-9af8-6b9a1958f8c9%40sessionmgr120&bdata=Jmxhbm9cHQYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=9119608&db=buh>

Francisco, E. R. (2011). RAE-eletrônica: Exploração do acervo à luz da bibliometria, geoanálise e redes sociais. *Revista de Administração de Empresas*, 51(3), 280-306. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/1883/rae-eletronica--exploracao-do-acervo-a-luz-da-bibliometria--geoanalise-e-redes-sociais>

- Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (2013). PIB Municipal - Valor Adicionado da Agropecuária, da Indústria, dos Serviços, PIB e PIB per Capita a preços correntes, por município. Recuperado de: <http://www.seade.gov.br/produtos/pib-municipal/>.
- Gimenez, F. A. P., Hayashi, P., Jr., & Grave, P. S. (2007). Isomorfismo mimético em estratégia: Uma ferramenta para investigação. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(4), 35-59. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/11237/isomorfismo-mimetico-em-estrategia--uma-ferramenta-para-investigacao>
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2001). *Gestão de custos: Contabilidade e controle*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Hornngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2004). *Contabilidade de custos: Uma abordagem gerencial* (11a ed.). São Paulo: Pearson-Prentice Hall.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2011). *Intermediate accounting: IFRS edition*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Kohli, C., & Suri, R. (2011). The price is right? Guidelines for pricing to enhance profitability. *Business Horizons*, 54(6), 563-573. Recuperado de <http://web.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=2&sid=3e268953-dd0f-4881-9af8-6b9a1958f8c9%40sessionmgr120&bdata=Jmxhbmc9cHQYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=66695026&db=buh>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Princípios de marketing* (15a ed.). Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, P. (2012). *Administração de marketing* (14a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Macedo, M. A. S., & Rosadas, L. A. S. (2006). Modelagem DEA na formação do preço de venda. *Revista de Administração FACES Journal*, 5(2), 11-24. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/26123/modelagem-dea-na-formacao-do-preco-de-venda>
- Machado, D. G., & Souza, M. A. (2006). Análise das relações entre a gestão de custos e a gestão do preço de venda: Um estudo das práticas adotadas por empresas industriais conserveiras estabelecidas no RS. *Revista Universo Contábil*, 2(1), 42-60. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/26273/analise-das-relacoes-entre-a-gestao-de-custos-e-a-gestao-do-preco-de-venda--um-estudo-das-praticas-adotadas-por-empresas-industriais-conserveiras-estabelecidas-no-rs>
- Machado, M. A. V., Machado, M. R., & Holanda, F. D. A. (2006). Análise do processo de formação de preços do setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: Um estudo exploratório. *Encontro Anual da Anpad*, Salvador, BA, Brasil, 30. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-ficb-2869.pdf>
- Machado, M. M., Dalfovo, M. S., Schwabe, K., da Silva, M. R., & Silva, L. G. (2015). Monitoramento do ambiente e isomorfismo. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 9(4), 97-120. Recuperado de <http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewArticle/706>

- Machado-da-Silva, C., Fonseca, V. S., & Crubellate, J. M. (2010). Estrutura, agência e interpretação: Elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(n.spe), 77-107. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/8267/estrutura--agencia-e-interpretacao--elementos-para-uma-abordagem-recursiva-do-processo-de-institucionalizacao>
- Maciel, D. B., Rocha, J. S., & Almeida, S. F. (2005). A importância dos custos e da formação do preço básico do produto na tomada de decisões em micros, pequenas e médias empresas: Um estudo de caso numa indústria de confecções em Sanharó-PE. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*, Florianópolis, SC, Brasil, 9. Recuperado de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1877/1877>
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Martins, E. (2010). *Contabilidade de custos* (9a ed.). São Paulo: Atlas.
- Ministério da Educação. (2002). *Referências nacionais dos cursos de engenharia*. Recuperado de <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/referenciais2.pdf>
- Medeiros, A. L., Montevechi, J. A. B., & Silva, W. A. (2004). Custo e mark-up na formação de preço: um estudo de caso no setor de serviços de conservação e limpeza. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*, Porto Seguro, BA, Brasil, 11. Recuperado de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2436/2436>
- Merlin, P. S. (2010). *Urbanização, território e informação: Rede SEBRAE e suas espacialidades no interior paulista* (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP, Brasil.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1991). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In W. W. Powell, & P. J. Dimaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 41-61). Chicago: The University of Chicago Press.
- Miotto, N., & Lozeckyi, J. (2008). A importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão nas empresas. UNICENTRO – *Revista eletrônica Lato Sensu*. Ed. 5. Recuperado de: [http://arquivos.suporte.ueg.br/moodlebetinha/moodledata/136/moddata/assignment/358/1180/A\\_IMPORTANCIA\\_DA\\_CONTABILIDADE\\_GERENCIAL\\_NA\\_TOMADA\\_DE\\_DECISAO\\_NAS\\_EMPRESAS.pdf](http://arquivos.suporte.ueg.br/moodlebetinha/moodledata/136/moddata/assignment/358/1180/A_IMPORTANCIA_DA_CONTABILIDADE_GERENCIAL_NA_TOMADA_DE_DECISAO_NAS_EMPRESAS.pdf)
- Miqueletto, E. M., & Soares, M. J. (2008). *Formação do preço de venda: Uma análise do processo de formação de preço em empresas madeireiras de grande porte de Curitiba e região metropolitana* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Paraná. Curitiba, PR, Brasil.
- Mizruchi, M. S., & Fein, L. C. (1999). The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 653-683. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=3e268953-dd0f-4881-9af8-6b9a1958f8c9%40sessionmgr120&bdata=Jmxhbmc9cHQYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=2650191&db=buh>

- Motta, A. M. D. (2009). *Análise da relação entre o comportamento de preço dos produtos e a participação relativa de mercado* (Dissertação de mestrado). Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, SP, Brasil.
- Nagle, T. T., & Hogan, R. K. (2010). *The strategy and tactics of pricing* (2a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Nascimento, F. S., & Lopes, H. C. (2010). Estratégias de determinação de preço no setor moveleiro de Santa Maria (RS). *Perspectiva Econômica*, 6(1), 91-109. doi:10.4013/pe.2010.61.05. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=9&sid=975dad14-3e5c-45bb-80f1-77632edb2b52%40sessionmgr4009&hid=4212&bdata=Jmxhbmc9cHQtYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=61059521&db=buh>
- Noble, P. M., & Gruca, T. S. (1999). Industrial Pricing: Theory and managerial practice. *Marketing Science*, 18(3), 435. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=2&sid=3d281db4-6be8-4a3f-9100-b94bce2dd5ac%40sessionmgr105&bdata=Jmxhbmc9cHQtYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=2727541&db=buh>
- Oliveira, O. V. (2012). Método de formação dos preços de venda do setor de recapagem de pneus. *Pensar Contábil*, 14(53), 45-52. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/7726/metodo-de-formacao-dos-precos-de-venda-do-setor-de-recapagem-de-pneus>
- Peleias, I. R., Nascimento, G. C., & Parisi, C. (2013). Análise do grau de satisfação dos contratantes de serviços terceirizados na modalidade BPO – Business Process Outsourcing – na Grande São Paulo. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 11(2), 105-134. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/25510/analise-do-grau-de-satisfacao-dos-contratantes-de-servicos-terceirizados-na-modalidade-bpo-----business-process-outsourcing-----na-grande-sao-paulo>
- Peleias, I. R., & Nunes, C. A. (2015). Fatores que influenciam a decisão de escolha pelo Curso de Ciências Contábeis por alunos de IES na cidade de São Paulo. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 8(3), 184-203. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n3p184>
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (7a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Queiroz, L. L., Conceição, I. E. P., Silva, J. F. B. A., Santos, S. M., Cabral, A. C. A., & Pessoa, M. N. M. (2013, novembro). Estratégias de determinação de preços em microempresas no setor de artigos turísticos: um estudo comparativo entre Fortaleza e Mindelo. *Congresso Brasileiro de Custos-ABC*, Uberlândia, MG, Brasil, 20. Recuperado de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/152/152>
- Santos, J. J. (2005). *Fundamentos de custos para formação do preço e do lucro* (5a ed.). São Paulo: Atlas.

- Saurin, R., & Ratcliffe, J. (2011). Using an adaptive scenarios approach to establish strategies for tomorrow's workplace. *Emerald Foresight*, 13(4) 46-63. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14636681111153968>
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2nd ed.). California: Sage Publications.
- Serralheiro, W. A. O., Rossetto, C. R. (2004, abril). O isomorfismo como ferramenta para a análise de adaptação estratégica: um estudo de caso das empresas Eliane. *Congresso Latino-Americano de Estratégia*, Itapema, Santa Catarina, Brasil, 17.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2012, dezembro). Idade média do empreendedor. *Jornal de Negócios*. Ano XVIII - nº 224
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2013, setembro). *Os donos de negócio no Brasil, por regiões e por unidade de federação* (Série Estudos e Pesquisas). Brasília: Heyboo Design Studio.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2014). Especialista em Pequenos Negócios. São Paulo. Recuperado de: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Novo%20MPE%20Indicadores%20-%2023%2007%202014.pdf>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2016a). Panorama das MPes paulistas. São Paulo. Recuperado de: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/book\\_pesquisa\\_sobre\\_mpes\\_paulistas\\_fe\\_2016.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/book_pesquisa_sobre_mpes_paulistas_fe_2016.pdf)
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2016b). Segmentação e seleção de seu público. São Paulo. Recuperado de <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/segmentacao-e-selecao-de-seu-publico,cd2936627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2016c). Sobrevivência das empresas no Brasil. São Paulo. Recuperado de: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas Revista Eletrônica*, 16(1) 1-14. Recuperado de <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113>
- Silva, V. A., Scherer, F. L., Borges, D. E., & Carpes, A. M. (2014). Análise dos fatores institucionais inerentes ao processo de internacionalização de empresas gaúchas do setor de máquinas e equipamentos. *Revista Administração em Diálogo*, 16(2), 167-188. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40504/analise-dos-fatores-institucionais-inerentes-ao-processo-de-internacionalizacao-de-empresas-gauchas-do-setor-de-maquinas-e-equipamentos>
- Skitmore, M., Runeson, G., & Chang, X. (2006). Construction price formation: Full-cost pricing or neoclassical microeconomic theory?. *Construction Management & Economics*, 24(7), 773-783. doi:10.1080/01446190500434849. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=975dad14-3e5c-45bb-80f1->

77632edb2b52%40sessionmgr4009&hid=4212&bdata=Jmxhbmc9cHQYnImc210ZT1laG9zdC1saXZl#AN=21782224&db=buh

- Souza, A. (2006). O processo de formação de preços em empresas de produção por encomenda: Estudo de casos múltiplos na região metropolitana de Belo Horizonte. *Anais do Encontro de Marketing da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ema2006-mkrc-320.pdf>
- Souza, A. A., Noveli, M., Minello, Í. F., Endrili, J., & Avelar, E. A. (2005, janeiro). Análise de sistemas de informações utilizados como suporte para os processos de estimação de custos e formação de preços. *Anais do Congresso Internacional de Custos*, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 9.
- Stroeher, A. M., & Freitas, H. (2008). O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. *Revista de Administração Eletrônica*. São Paulo, 1(1), 1-25.
- Tavares, B., Mesquita, D. L., & Castro, C. C. (2010). Evidências de indução e mimetismo nos Arranjos Produtivos Locais pela ação institucional do Sebrae. *Administração Pública e Gestão Social*, 2(4), 1-23. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/1088/evidencias-de-inducao-e-mimetismo-nos-arranjos-produtivos-locais-pela-acao-institucional-do-sebrae>
- Toledo, G. L., Proença, M. C. A., & Mello, S. B., Jr. (2006). Política de preços e diferencial competitivo: Um estudo de casos múltiplos na indústria de varejo. *Revista de Administração*, 41(3), 324-338. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16938/politica-de-precos-e-diferencial-competitivo--um-estudo-de-casos-multiplos-na-industria-de-varejo>
- Toni, D., Gava, A. M., Larentis, F., & Milan, G. S. (2007, setembro). Relação entre estratégias de formação de preços e custeio: a interface entre as áreas de marketing e de finanças e controladoria. *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 31.
- Vargas-Hernández, J. G., Casas Cárdenaz, R., & Calderón Campos, P. (2016). Internal Control and Organizational Culture in Small Businesses, A Conjunction To Competitiveness. *Journal Of Organisational Studies & Innovation*, 3(2), 16-30. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=2&sid=975dad14-3e5c-45bb-80f1-77632edb2b52%40sessionmgr4009&hid=4212&bdata=Jmxhbmc9cHQYnImc210ZT1laG9zdC1saXZl#AN=118567900&db=buh>
- Vieira, M. M. F., & Carvalho, C. A. (2003). *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV.
- Vieira, S. (2000). *Como elaborar questionários*. São Paulo: Atlas.
- Zicker, A. (2002). *Modelo para formação de preços a partir do valor percebido pelo mercado*. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, Brasil.

## Apêndice A – Roteiro de entrevistas

### PERFIL DO GESTOR

- 1- Função na empresa

### PERFIL DA EMPRESA

- 2- Setor (Indústria / Comércio / Serviço)
- 3- Quantos funcionários a empresa possui?
- 4- Tempo de atuação da empresa

### FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

**Constructo(s) relacionado(s):** processo decisório de formação do preço de venda e importância/relevância da formação do preço de venda para os gestores.

- 5- Você conhece e tem controle de todos os custos e despesas do seu negócio? Como ocorre o controle de custos e despesas?
- 6- Como toma a decisão de formação de preço de venda? Quanto do seu tempo gasta com decisões relacionadas a formação de preço de venda?
- 7- Qual o método de formação de preço de venda utilizado pela empresa? É utilizado o mesmo método para todos os produtos/serviços?
- 8- Qual o principal objetivo no processo de precificação?

**Constructo(s) relacionado(s):** possíveis fatores causadores do isomorfismo.

- 9- Qual a principal fonte de informação para tomada de decisão relacionada a formação do preço de venda? Tem algum benchmarking? O que considera mais importante na decisão de formação de preços? Para fixar o preço, a empresa faz algum estudo sobre o mercado ou imita o preço de algum concorrente?
- 10- Imita ou já imitou o preço de venda do concorrente, sem ter conhecimento das características do seu negócio? Em geral, considera o processo de formação do preço de venda em sua maioria lógico ou intuitivo?
- 11- No processo de formação de preço de venda, a maior influência é interna ou externa? Consegue destacar o principal fator influenciador?

## Apêndice B - Transcrição das entrevistas

### EMPRESA 1 – 17/08/2016

**Natália:** Boa noite! Vamos lá, podemos começar?

**Respondente 1:** Claro.

**Respondente 2:** Estou nervoso!

**Natália:** Não precisa ficar nervoso. Então, como eu havia comentado no e-mail para vocês, o que eu preciso conhecer é como acontece o processo de formação de preço de venda vocês. Só para esclarecer, primeiro quero saber bem rapidamente sobre o perfil do gestor e em seguida a discussão sobre a formação do preço de venda. Então, para começar a função de vocês dois são de sócios, certo?

**Respondente 1:** Sim.

**Natália:** Ok. Sobre o perfil da empresa, em que setor ela atua entre indústria, comércio e serviços?

**Respondente 1:** Seria serviços.

**Natália:** E quantos funcionários a empresa possui?

**Respondente 2:** Funcionário? Um.

**Respondente 1:** Mas e a Poliana?

**Respondente 2:** A Poliana não é funcionária daqui.

**Respondente 1:** É que a gente tem mais uma sócia, a professora de pilates.

**Natália:** Ah, outra sócia? Entendi. E o tempo de atuação da empresa, qual é?

**Respondente 1:** Antes disso, eu sou sócia, mas também atuo como profissional na empresa. A funcionária que pagamos salário é só uma.

**Natália:** Entendi. E qual é o tempo de atuação da empresa?

**Respondente 2:** Três anos.

**Respondente 1:** Aqui três anos, né.

**Respondente 2:** Estamos falando da nossa empresa.

**Respondente 1:** Ok.

**Respondente 2:** Não é o seu currículo.

**Respondente 1:** Desculpe.

**Natália:** Então, agora começamos a discussão sobre o preço de formação de preço. A primeira pergunta seria: vocês conhecem e tem controle dos custos e despesas do negócio?

**Respondente 2:** Sim

**Natália:** E como esse com esse controle acontece? É por meio de uma planilha? Como acontece?

**Respondente 2:** Através de uma planilha.

**Natália:** Planilha em Excel?

**Respondente 2:** Isso em Excel.

**Natália:** E o que compõem esse controle exatamente? Ele é mensal ou semanal?

**Respondente 1:** Ela está querendo saber como você faz o controle, você faz com gráfico e tudo.

**Natália:** Isso.

**Respondente 2:** Faço com gráficos. Como é feito?

**Natália:** É, o que compõe? São os custos que vocês tem aqui, tanto os custos fixos como por exemplo, aluguel...

**Respondente 1:** Sim, ele põe as despesas.

**Respondente 2:** É, coloco todas as despesas, tanto as fixas como as variáveis.

**Natália:** Tá.

**Respondente 1:** Na planilha tem tudo que entra, as despesas fixas, e as despesas do dia-a-dia, aí ele faz gráfico mensal.

**Respondente 2:** Comparativo mês a mês.

**Respondente 1:** E anual né?

**Respondente 2:** É, em relação ao mês anterior, e em relação ao mesmo mês do ano anterior.

**Natália:** Tá bom.

**Respondente 2:** Por exemplo, se a gente vai fechar o mês de agosto eu comparo com o mês de Julho e com o mês de Agosto de 2015.

**Natália:** Entendi, para ver como foi a evolução ano a ano também.

**Respondente 2:** Porque no nosso caso aqui é sazonal, chega o inverno sempre cai, aí esquentar e sobe.

**Natália:** Ok.

**Respondente 1:** Aí o nosso salário também vem daí, faz isso junto nessa planilha também. A gente faz esse acerto todo fim de mês. Tanto o salário da funcionária, como o nosso também.

**Respondente 2:** A retirada pró-labore.

**Respondente 1:** Sim, tudo.

**Natália:** Entendi. Essa planilha ajuda vocês a montar o preço de venda ou o preço de venda dos serviços vem antes dessa planilha?

**Respondente 1:** Essa planilha de controle ajuda a gente a aumentar o lucro. Mas em questão de aumentar valores, não. A fazer o preço não. Isso ajuda a gente a decidir se temos que investir mais no marketing da empresa, ou se caiu muito e temos que fazer uma liquidação, enfim a gente abaixa o preço de alguns produtos que não dão tanto gasto para a empresa. Um equipamento que não gaste muita energia, daí sim vem e coloca um preço baixo. Então essa planilha ajuda nisso.

**Natália:** Tá, entendi.

**Respondente 1:** Tem até relação com preço, mas é mais se no mês cai muito, aí fazemos uma promoção e baixamos os preços.

**Respondente 2:** Mas, o valor dos nossos serviços aqui a gente leva mais em consideração a concorrência. A concorrência que está aqui, próximo da gente.

**Natália:** Ok, mas quando vocês dizem concorrência próxima de vocês. No momento de formar o preço, a primeira vez que foi formado, por exemplo, esse tratamento estético vai custar X, essa planilha foi utilizada ou somente a concorrência como base?

**Respondente 2:** Não, somente a concorrência. O preço médio aqui da região.

**Respondente 1:** A concorrência, e também por eu já trabalhar com isso há muitos anos, então eu vim de outros lugares, e a gente acaba comparando. Esse lugar estava X, o outro Y... Quanto aumentou em tal clínica. Os gastos, porque tiveram produtos que aumentaram bastante e você tem que aumentar também. Mas geralmente, nos baseamos na concorrência mesmo.

**Natália:** Entendi. Então, com base em um preço baseado na concorrência aqui da região, vocês estabeleceram os preços de vocês, e pode variar um pouco, até por esses custos adicionais de algum aumento de preço, ou fazer até uma promoção, dependendo da situação.

**Respondente 1:** Sim, sim. Mas se for aumentar ou abaixar alguma coisa a gente faz isso um ou duas vezes por ano.

**Natália:** Ah, então não é freqüente esse reajuste?

**Respondente 1:** Não.

**Respondente 2:** Por exemplo, nós usamos muito creme de massagem, e está variando muito o preço ultimamente, nos últimos meses, nossa... Está subindo demais, não tem como a gente passar todo esse ajuste para os tratamentos aqui, principalmente em uma época assim, como a gente está passando.

**Natália:** Ok.

**Respondente 1:** Mas, esse ano conseguimos aumentar um pouco.

**Respondente 2:** Sobre os preços, se a gente for seguir toda a metodologia correta, sobre formação de preço de serviços, no momento a gente até perderia cliente.

**Respondente 1:** O mercado não paga.

**Respondente 2:** Seria até difícil colocar esse valor e continuar com a clientela, com certeza, algumas clientes sairiam daqui, então a gente tem que segurar.

**Natália:** Claro.

**Respondente 2:** Por isso que a gente se baseia muito na concorrência da região.

**Natália:** E para vocês conhecerem o preço médio da região, como fazem?

**Respondente 1:** Eu ligo, tem clientes que já fizeram tratamentos em outros lugares, ou amigas que fazem tratamentos em outros lugares. Ou até pelo facebook, hoje em dia eles colocam bastante preço.

**Natália:** Entendi.

**Respondente 1:** É onde eu pesquiso mais hoje em dia.

**Natália:** Quanto tempo vocês investem nessa atividade?

**Respondente 2:** Não é muito tempo, é difícil estimar.

**Respondente 1:** Sempre estamos pesquisando o preço da concorrência e deixando a planilha atualizada.

**Natália:** Mas, tem algum tempo estimado?

**Respondente 1:** É muito difícil, porque varia muito.

**Natália:** O mesmo método é utilizado para todos os serviços oferecidos?

**Respondente 1:** Sim.

**Natália:** A próxima pergunta seria, qual o principal objetivo no processo de precificação?

**Respondente 2:** É manter a clientela e a qualidade do serviço.

**Respondente 1:** Para clientes antigos, eu procuro não repassar o aumento de preços; mas, por conta dos aumentos dos preços dos cremes, além de outras coisas, para os clientes novos eu passo o valor atualizado. Então para manter meus clientes antigos, eu não aumento; os novos eu faço o ajuste do mercado.

**Natália:** Para não ficar defasada. Então os objetivos principais com a precificação seria manter a qualidade, a estabilidade financeira do negócio e manter a quantidade de clientes também.

**Respondente 1:** Eu trabalho com a qualidade do meu serviço, eu tenho que segurar esse cliente. Eu não trabalho com valores lá em cima, com poucos clientes; eu prefiro ter mais clientes, o ano inteiro, o mês todo, com um valor mais baixo, mas que a empresa consiga deslanchar.

**Natália:** Como o principal balizador do preço de vocês é o concorrente, vocês acessam o preço de venda deles, principalmente através do facebook, certo?

**Respondente 1:** Correto.

**Natália:** Entendi. Vocês têm algum concorrente de vocês que seja principal, que se destaque? E que balize o preço de vocês?

**Respondente 1:** Graças a Deus, temos um diferencial bacana, e os nossos clientes não vão para outras clínicas. Não tem uma clínica que eu tenha que ficar no pé, ou que eu pense “Vou perder para essa clínica!”. A gente já está em um patamar bem estabilizado, trabalhamos mais com a nossa qualidade mesmo.

**Natália:** E o que vocês consideram o fator mais importante nesse processo de formação e de manutenção do preço de venda? Qual é o fator que é mais importante nesse momento de decisão sobre preço para vocês?

**Respondente 2:** Manter a clientela, e ter um equilíbrio de faturamento.

**Respondente 1:** E o que é justo, para que a gente não fique no prejuízo, então fazemos um valor justo. Claro, que quem trabalha com negócio próprio, você sabe, tem clientes que chegam e falam “Eu não posso pagar”, e você decide se vai perder o cliente ou não; vê se consegue dar um descontinho, a gente trabalha com bastante desconto à vista, então acaba diferindo também essa elaboração do preço final, de cliente para cliente.

**Natália:** Então, vocês têm uma tabelona e que pode diferir um pouquinho de cliente para cliente, é isso?

**Respondente 1:** Isso.

**Natália:** Essa palavra é meio feia, imitação, mas essa referência que vocês têm dos concorrentes em geral, vocês consideram que o preço de vocês pode ser considerado uma imitação do mercado?

**Respondente 1:** Entendo que não.

**Natália:** Então, vocês fazem mais essa pesquisa geral para estar dentro do valor de mercado?

**Respondente 1:** Sim, o que a gente mais imita, óbvio, é a parte do que está rolando no mercado, sempre temos que ficar atualizando.

**Natália:** Em relação aos serviços oferecidos, você diz?

**Respondente 1:** Isso, tem que ficar de olho. Se uma clínica está tendo bastante saída de determinado tratamento colocamos aqui também. Então, em relação a serviços há uma imitação sim; e a gente acompanha o mercado.

**Natália:** Para poder suportar os clientes.

**Respondente 1:** Tanto que agora trouxemos a massagem desportiva para cá, que não tem em Santo André. Então, questão de serviços independente da região, mas preço não.

**Natália:** Mas, além da referência da concorrência, vocês estão atentos para acompanhar se os custos estão sendo cobertos?

**Respondente 1:** Sim.

**Respondente 2:** Sim, sempre.

**Natália:** Essa planilha em Excel seria então para fazer check, né?

**Respondente 2:** Para termos uma idéia, e conseguir acompanhar o que está entrando e o que está saindo.

**Respondente 1:** Ver se os gastos estão sendo maiores que o que está entrando. Mas, estamos bem balanceados, tanto que dos três anos que estamos atuando, esse foi o melhor ano, mesmo com a crise. A gente é bem regradinho com gastos, custos, elaboração de preços.

**Respondente 2:** Bem controlado.

**Natália:** Por vocês trabalharem com estética, que também está relacionado à saúde, tem alguma regra, lei ou norma que vocês devem seguir que impacte o preço de venda de vocês?

**Respondente 1:** Seguimos as normas de Vigilância Sanitária, temos uma bancada fora, esterilizamos os produtos, usamos álcool 70%, papel descartável, tudo dentro das normas. Esses itens fazem parte dos nossos custos, e fazemos um controle para que no final do dia o que entra continue sendo maior do que o que sai, inclusive para o cumprimento dessas normas.

**Natália:** Qual o principal fator influenciador para formação do preço de vocês é interno ou externo?

**Respondente 1:** Eu acho que são os dois, é equilibrado.

**Respondente 2:** Tanto que no ano passado a gente comprou um aparelho novo.

**Respondente 1:** Sim, tem clientes que pedem. Tentamos realizar algum serviço diferente, para evitar que o cliente vá buscar em outra clínica o serviço que eu posso oferecer. Com um valor até um pouco mais baixo, no início, para você ganhar o cliente e cobrir o custo do aparelho novo comprado

**Natália:** Ok. Tem mais algum ponto que vocês consideram importante sobre esse assunto de precificação que gostariam de colocar?

**Respondente 1:** Não, acho que a gente coloca o valor justo, não é um valor abaixo do mercado nem o mais alto, colocamos o valor justo para sempre ter clientes. É que além do preço, eu não considero o preço tão importante, eu considero o trabalho mesmo. Então como a

gente tem um trabalho diferenciado, o cliente se sente bem tranquilo e bem a vontade aqui. A gente dá muito brinde que não tem muito custo para gente, então é mais a qualidade mesmo.

**Natália:** O preço acaba sendo uma consequência então?

**Respondente 1:** Sim. O nosso preço é mediano, do mercado estamos no meio termo, nem barato demais, nem caro demais.

**Natália:** Por enquanto são esses os questionamentos, agradeço muito a disponibilidade de vocês.

**Respondente 1:** Tranquilo, espero que gente tenha ajudado.

**Natália:** Com certeza. Ajudaram muito.

## **EMPRESA 2 – 18/08/2016**

**Natália:** Boa noite! Podemos começar?

**Respondente 1:** Sim.

**Natália:** Primeiramente eu vou fazer algumas perguntas só para eu entender um pouquinho sobre a empresa, para eu entender como funciona, e depois sobre o processo de formação de preço de venda. Então, somente vocês duas na empresa?

**Respondente 1:** Sim, somos sócias.

**Natália:** E a quanto tempo a empresa atua?

**Respondente 1:** Então, faz 7 anos que estou trabalhando e ela está comigo há 3 anos, como sociedade são 3 anos.

**Natália:** Ok, entendi. Agora vamos começar a discussão sobre o processo de formação de preços. Já vi que vocês tem aqui uma planilha, e eu ia perguntar justamente isso, se vocês tem um controle dos custos e das receitas de vocês? E como ele ocorre?

**Respondente 1:** Então, a gente viu na Internet essa planilha, ela é baseada mais para artesanato mesmo. O pessoal que trabalha com artesanato que desenvolveu essa planilha e nós resolvemos utilizar ela como base para colocar os nossos valores. Aqui nós conseguimos o valor de todos os objetos que nós vamos usar para fazer o artesanato. Tem os objetos, as horas gastas; como nós somos MEI, então a gente não tem um salário fixo, como em uma empresa, então a gente desenvolveu uma salário de, por exemplo, R\$ 2.000,00, em cima disso a gente foi jogando, e vendo se valeria a pena trabalhar. Tem coisas que a gente descobriu que a gente estava trocando figurinha.

**Natália:** Trocando, seis por meia dúzia, né?

**Respondente 1:** Isso. E depois dessa planilha a gente descobriu que estava trocando figurinha, então a gente adequou tudo. Às vezes, a pessoa fala, mas isso é tão barato? É, mas não custa muito barato, então não vale a pena. Por exemplo, esse marca-páginas, ele tem um custo muito barato para nós, não chega nem a R\$1,00 o custo do material, mas a mão-de-obra dele é muito grande. A gente vende ele a R\$ 15,00, aí a pessoa pergunta, você vende por R\$ 10,00? E eu respondo que não, porque ele é feito um a um, a gente trabalha, a gente pesquisa a história de cada personagem. Por exemplo, a Frida, não dá pra eu vender essa boneca dela sem eu conhecer a história dela. Então, eu vou conhecer a Frida, para poder interagir com o cliente, as características dela, porque ela usa tanta cor. Eu acho que a gente tem que valorizar isso no trabalho da gente também.

**Natália:** Claro. Porque vocês gastam um tempo com isso, certo?

**Respondente 1:** Mesmo que o custo é mínimo, o nosso trabalho é muito rico para ser dado de graça. Então, a gente achou um meio termo, eu poderia vender a R\$ 30,00, mas eu vou vender a um preço que eu acho que é justo para a gente.

**Respondente 2:** Que a gente vai conseguir cobrir os custos.

**Respondente 1:** E a gente vai trabalhando em cima disso, ter um super faturamento não é a nossa intenção, mas a gente quer ganhar dinheiro. É assim que funciona.

**Natália:** Entendi. Então, essa planilha ajuda bastante vocês?

**Respondente 1:** Bastante.

**Natália:** Que bom! Nessa decisão de gestão de custos e receitas, e no próprio processo de formação do preço de venda, vocês gastam muito tempo mensalmente? Ou uma vez que o preço está formado, não é mais mexido?

**Respondente 2:** A gente ajusta com base no preço do custo da material, por exemplo, se o tecido está mais caro, nós temos que ajustar o preço.

**Respondente 1:** É nesse caso sim, mas muitas vezes a gente acaba mantendo mesmo. Tem coisas que já faz um bom tempo que está o mesmo valor.

**Natália:** Então, só é ajustado em caso de reajuste do preço do material?

**Respondente 1:** Isso.

**Natália:** Essa planilha não muda constantemente, então?

**Respondente 1:** Para o mesmo produto não, a gente montou o preço a partir dela, viu que o preço funcionou, então partimos para outro produto, porque trabalhamos com vários produtos. Quando a gente descobriu o preço daquele lá, o máximo que a gente pode mudar é R\$5,00, nós trabalhamos em uma feira de artesanato, então, de repente, se a gente vê que está

desvalorizando muito ou muito acima do valor, a gente tem que adequar com o preço dos vizinhos para não sair perdendo.

**Natália:** Mas, a primeira base para a formação do preço de venda de vocês é essa planilha de custos? E depois vocês olham como estão os vizinhos?

**Respondente 1:** Isso mesmo.

**Natália:** Tá. É o mesmo método que vocês utilizam para todos os produtos, certo? Partem da planilha e depois olham a concorrência.

**Respondente 1:** Tudo que a gente vai começar a fazer, a gente vai primeiro para a planilha, para ver se vale a pena começar a fazer.

**Respondente 2:** A gente pesquisa muito os preços, para poder comparar. Aí a gente não coloca nem muito abaixo, nem muito acima.

**Respondente 1:** Por exemplo, aquela boneca ali, ela está famosa na Internet, ela é um porta papel higiênico. Então é o que está no auge dos artesanatos. Então procuramos os sites de vendas mais famosos na Internet, que seria Elo 7, Mercado Livre, e vemos por quanto o pessoal está vendendo, aí a gente vê uma base mais ou menos, dentro do nosso público. Eu posso vender a R\$ 100,00, tem gente que vende a R\$ 120,00, e tem gente que vende a R\$ 50,00; aí penso R\$50,00, não vale esse trabalho que eu estou tendo, e R\$ 120,00 eu acho muito alto, então vamos vender por R\$ 90,00? Legal, então fica por R\$ 90,00. Independente de lá estar R\$ 120,00, a gente faz isso também.

**Natália:** Pra ficar um preço justo, e que também pague o trabalho de vocês.

**Respondente 1:** Tem que ser de acordo com o nosso público também; porque é diferente você ir à uma feira no Morumbi ou no shopping, e dentro de uma feira de artesanato em um lugar menos valorizado. A gente procura fazer esse trabalho para se adequar.

**Natália:** A principal fonte de informação para a formação do preço de venda é o próprio custo dos materiais, ou tem alguma outra fonte? Por exemplo, a concorrência?

**Respondente 1:** Sim.

**Natália:** E tem algum concorrente principal que vocês têm como referência?

**Respondente 1:** A gente entra no Elo 7, porque lá você vai encontrar 100 bonecas iguais, então a gente vai do preço mais alto ao mais baixo, descartamos eles, e vemos qual é o melhor preço. Porque a gente também trabalha com o Elo 7, e acho que ele é o melhor parâmetro para gente descobrir o verdadeiro valor dos objetos.

**Natália:** Vocês consideram a formação do preço de venda de vocês mais lógico, no sentido de pegar o custo do material, pego o valor do trabalho de vocês, mais o lucro e chego em um preço; ou mais intuitivo, baseado nos concorrentes de vocês?

**Respondente 1:** É uma mistura dos dois.

**Respondente 2:** Porque a gente considera o custo, a mão de obra, o tempo que a gente está gastando, e a gente compara com o preço que o pessoal está vendendo.

**Natália:** Faz tempo que vocês usam essa planilha?

**Respondente 1:** Desde que a gente começou aqui. Quando eu trabalhava sozinha não tinha, e quando começamos aqui juntas aqui, foi que a gente descobriu que a gente estava perdendo muito, tinha produtos que a gente gastava R\$ 10,00, pra ter um lucro de R\$ 2,00, quase nada. Porque tem coisas que parece muito simples, mas vai me tomar um tempão. Eu levo 1 semana para fazer uma boneca noiva, porque a pessoa vai pedir um monte de detalhes. Eu vou perder muito tempo, então eu tenho que valorizar, porque não é uma simples boneca. A gente tem que pensar em tudo isso, por exemplo, se em uma peça que levo uma semana, em uma semana eu poderia estar produzindo 100 peças de outra coisa. A gente tem que colocar tudo isso no papel. Se vale realmente a pena fazer aquilo ou se só vamos fazer porque é lindo. Porque no nosso caso não adianta só fazer porque é lindo, porque aqui a gente tem uma sala, tem contas para pagar, é o nosso trabalho.

**Natália:** Concordo.

**Respondente 1:** É um trabalho mesmo, quando a gente resolveu montar aqui, nós fomos procurar o SEBRAE, para levar como uma empresa mesmo. Não como aquele artesanato de fundo de quintal, que a dona de casa faz para ganhar uma renda extra. Esse é o nosso trabalho, então a gente tem que valorizar e pedir um preço justo por ele. A gente se dedica a isso, por isso a gente tem que ter um preço, com todos os parâmetros possíveis para não perder.

**Natália:** E vocês percebem a possibilidade de continuidade no mercado, com os preços que você praticam?

**Respondente 1:** Então, eu digo que é uma questão de levar a sério, porque se você quer ganhar dinheiro, você vai ter que trabalhar como uma empresa mesmo; com horário certo. Ter um bom trabalho, para ser reconhecido; hoje em dia, estamos vendendo bastante, no Elo 7, a gente tem um reconhecimento. Quando vamos em feira de artesanato, eu vejo um retorno muito grande. Então, dá para você sobreviver com isso, desde que você leve muito a sério. E tenha uma ajuda, que como eu falei, nós procuramos o SEBRAE, e foi muito importante. Você não consegue fazer nada sem o SEBRAE.

**Respondente 2:** A gente tem até planilha ali que a gente acompanha.

**Respondente 1:** E que ajuda a gente até nessa parte de ter objetivos, principalmente nessa parte de qual salário você quer atingir, você tem que ter esse objetivo, eu quero ganhar tanto por mês.

**Natália:** Pra que você coloque isso dentro do seu preço.

**Respondente 1:** Você tem que saber, vale a pena fazer alguns produtos ou não. Tem coisas que só vai me fazer perder tempo e eu não vou ganhar dinheiro, porque eu vou achar lindo, mas não vai vender; ou quando vender vai ser um preço muito baixo. E eu não vou ganhar dinheiro nunca, então eu tenho que descobrir o que me dá retorno. E a gente está descobrindo algumas coisas que está dando retorno, e está investindo naquilo. Este daqui é um deles, que a gente está levando para muitas feiras e eventos; vende bem, é um retorno legal. Eu continuo com o Elo 7, fazendo boneca. Mas, a gente não pode perder o foco aqui, que é onde está dando retorno.

**Natália:** A maior influência do processo de formação do preço de venda de vocês, é externa ou interna? Eu digo externa, quando está mais relacionada à clientes e concorrentes, e interna seria a própria atividade de vocês, os processos, produção, custos.

**Respondente 2:** Os dois.

**Respondente 1:** Eu acho que mais externa, a busca dos clientes. Porque são eles que trazem para a gente o que a gente vai poder fazer.

**Natália:** Entendi. Tem mais algum ponto que vocês gostariam de colocar, que consideram importante sobre o processo de formação do preço de venda?

**Respondente 1:** Eu acho que a concorrência, eu acho que é o mais forte, e mais cruel. Ter que adequar o seu trabalho, a qualidade e estar concorrendo; e para concorrer você precisa de uma qualidade boa. E, às vezes, você gasta mais com material, porque a valorização do seu trabalho pode estar no material. Por exemplo, aquele brinquinho de pérola daquela boneca, vai dar um custo maior, e o seu concorrente não coloca, mas vai dar uma maior visibilidade para o seu produto. Às vezes, você perde um pouquinho em valores, mas chama mais cliente, do que deixar ele muito simplificado, e vender só um ou outro produto.

**Natália:** É um diferencial dos produtos de vocês, certo?

**Respondente 1:** Isso, os detalhes.

**Natália:** E mais uma colocação que eu me lembrei, tem alguma norma ou lei que vocês estão submetidas, além das obrigações normais de uma empresa, que aumenta o preço de venda de vocês?

**Respondente 1:** Não.

**Natália:** Só para esclarecer a minha pergunta, se vocês fossem da área da saúde, por exemplo, teriam que seguir algumas normas de vigilância sanitária.

**Respondente 1:** É, não tem nada não.

**Natália:** Tem mais alguma coisa que gostariam de colocar?

**Respondente 1:** Não.

**Respondente 2:** Não.

**Natália:** Bom, por enquanto é isso, agradeço muito a atenção e disponibilidade de vocês.

### **EMPRESA 3 – 19/08/2016**

**Natália:** Boa tarde! Gostaria de explicar o objetivo da pesquisa, primeiramente, eu sou mestranda da FECAP, e para concluir o curso eu preciso escrever um artigo científico, e o meu objeto de pesquisa é o processo de formação de preço de venda em micro e pequenas empresas da região do ABC. Então, o foco é conhecer como os preços são formados de fato. As primeiras perguntas são para eu entender um pouquinho da empresa no geral, bem rapidinho, e em seguida sobre o processo de formação do preço de venda, ok?

**Respondente 1:** Tá bom.

**Natália:** Na empresa tem alguém além de você trabalhando?

**Respondente 1:** Não, sou só eu.

**Natália:** Você tem algum sócio?

**Respondente 1:** Não, eu sou MEI. Quando eu abri, foi com a minha irmã, nós duas investimos o dinheiro, mas como é MEI, ficou só no meu nome. Agora eu já devolvi a parte que ela investiu, agora sou só eu.

**Natália:** A empresa é de roupas, certo?

**Respondente 1:** São roupas indianas, pedras, cristais e incensos; e agora eu estou entrando com produtos e acessórios para Yoga. Porque eu estou fazendo um curso de formação para dar aula aí eu estou incluindo algumas coisas.

**Natália:** Legal! Então, seria no setor de comércio, certo?

**Respondente 1:** É, comércio.

**Natália:** E há quanto tempo a empresa atua?

**Respondente 1:** Vai fazer 2 anos, em outubro.

**Natália:** Eu vi que você trouxe a impressão de uma planilha, e a minha pergunta é justamente se você tem um controle sobre os custos, despesas, receitas?

**Respondente 1:** Eu tenho.

**Natália:** E como ele acontece? É através dessa planilha?

**Respondente 1:** É, em Excel.

**Natália:** E em que consiste essa planilha, no geral?

**Respondente 1:** Bom, eu tenho várias planilhas. Eu tenho uma para o custo de aquisição das mercadorias; tenho outra que é o movimento diário; outra que é o fluxo de caixa; uma outra que é o estoque e preço de venda, que eu já dou entrada no estoque e faço o preço, tudo junto.

**Natália:** Então é automático?

**Respondente 1:** É meio junto. E a DRE eu faço a mão, eu faço em um caderno.

**Natália:** Então você tem o controle de custo, que é o preço que você compra a sua mercadoria que você revende, certo? Não tem nenhum processamento da mercadoria que você compra, é uma revenda, né?

**Respondente 1:** Isso, compra e revende.

**Natália:** Então tem uma planilha com o custo, uma planilha que forma o preço de venda. E como seria? É um custo com algum *mark-up*, já incluindo o lucro que você gostaria de ganhar, ou tem mais alguma coisa no meio?

**Respondente 1:** Não, eu não utilizo o *mark-up*. Na verdade, eu fui até o SEBRAE e eles mesmos nos instruíram a não utilizar o *mark-up*.

**Natália:** E como você faz?

**Respondente 1:** O preço de venda, é esse aqui. Começo com o valor que eu paguei por unidade; aí eu insiro o índice do frete, esse índice do frete cada vez que eu vou fazer compra ele muda, esse índice eu faço o valor total que eu gastei em compras, R\$ 700,00 ou R\$ 900,00, dividido pela quantidade de coisas que eu trouxe, se eu trago bastante incenso, aí divide mais e se for só roupa, divide menos. Aí pego R\$ 700,00, por exemplo, e divido por 25 peças de roupa, e vai dar um índice, esse índice eu faço vezes o preço unitário. Porque no início eu dividia e dava, por exemplo, R\$ 0,25 e esse valor era igual para todas. Aí eu mudei, eu pego esse índice e faço vezes o custo unitário do produto, aí vai dar um valor picadinho.

**Natália:** Aí o frete muda um pouco dependendo do custo unitário do produto, certo?

**Respondente 1:** Isso, porque se é um valor muito baixinho, tipo um incenso que é R\$ 0,80 o frete vai dar pouquinho, e se é uma blusinha o frete vai dar maior.

**Natália:** Essa outra coluna soma esses dois, o custo unitário do produto mais o frete.

**Respondente 1:** Isso, o frete eu não sei se está certo essa conta que eu faço, mas até hoje tem dado certo. Aí beleza, esse é o custo de aquisição. Eu tenho uma planilha só de vendas, que quando eu jogo a venda, eu tenho que colocar esse valor, da soma do custo unitário mais o frete, para subtrair, para eu saber o quanto sobrou para mim.

**Natália:** Entendi.

**Respondente 1:** Aí depois tem o custo fixo, o custo fixo, é o custo de aquisição mais 55% do custo unitário do produto. Aí aqui é outra planilha, que entra o custo variável, eu faço esse valor do custo fixo, mais 2,5% do custo unitário do produto.

**Natália:** Tá.

**Respondente 1:** Aí formou o meu preço de custo, nunca posso vender menos que isso. E aí aqui é só somar mais 20%, que vai dar o lucro, e aí no final o preço de venda. Aí eu arredondo ou eu diminuo um pouco.

**Natália:** Esse é o preço inicial então, que se um cliente for comprar é esse preço o primeiro que ele vai ver? E se tiver alguma negociação ou desconto o preço pode chegar até esse, certo?

**Respondente 1:** Até esse, antes de multiplicar por 20%, dependendo se eu quero liquidar, que nem quando eu fechei a loja física, que aí eu queria liquidar, aí eu baixei até no máximo esse. Aí a gente esquece o lucro, e fica só com os custos.

**Natália:** Entendi.

**Respondente 1:** Até hoje tem dado certo. Esse índice aqui eu revejo, a cada 3 meses ou 6 meses. Está alto assim, porque a loja física fechou, agora a gente é só circulante, eu faço eventos e virtual e eu ainda não revi esses dados esse ano. Olha só, estamos no mês 8, e eu ainda não revi, que vergonha, faz 8 meses que está assim, mas tudo bem.

**Natália:** Mas, com base em que você revê esse índice?

**Respondente 1:** Eu pego a minha tabela de custo fixo, e faço uma média..

**Natália:** Par ver qual é o seu total médio de custos fixos?

**Respondente 1:** É, mais ou menos isso. Eu faço uma média, mas o certo é girar em torno de 40%, o valor está alto mesmo. E quando eu vou precificar, eu deixo alto mesmo.

**Natália:** Se continua vendendo, né...

**Respondente 1:** E é engraçado, tem gente que vê e quer pagar até mais, tem gente que não, varia.

**Natália:** Quanto tempo você gasta no mês, com esse controle de preços e custos?

**Respondente 1:** É rapidinho, eu fiz a compra hoje, amanhã eu vou sentar e lançar tudo o que eu comprei aqui e já vou formar o preço, é rapidinho. Acho que para lançar tudo e etiquetar as peças umas 4 horas. Mas, revendo as outras planilhas eu demoro mais tempo. Às vezes, eu sento e passo o dia inteiro, só mexendo, uns dois dias por mês para atualizar todas as planilhas. Mas, o certo seria todo dia completar um pouquinho, é que eu vou deixando, aí pego um dia e já faço tudo. Mas, não é o certo, eu estou me disciplinando ainda.

**Natália:** Aos poucos, né?

**Respondente 1:** É.

**Natália:** É utilizado o mesmo método para todos os produtos e serviços, né?

**Respondente 1:** Sim. Desde o início, a não ser da primeira vez de todas, que a gente colocou o preço de cabeça. A primeira vez, eu não tinha idéia do custo fixo, não tinha idéia de nada, então pra começar a vender a gente colocou de cabeça, o que a gente via no mercado; depois a gente foi fazendo o nosso.

**Natália:** Entendi. Você acompanha a concorrência para saber se o seu preço está parecido, mais alto ou mais baixo? Ou a partir dessa planilha, esse é o preço e ponto final?

**Respondente 1:** Pra mim sim, esse é o preço e ponto. Porque de acordo com os meus dados eu não preciso cobrar muito mais que isso para sobreviver, e eu nem acho muito justo. Mas, eu estou sempre olhando, qualquer loja indiana eu entro, qualquer coisinha eu vejo. E o preço varia muito, tem vestido que eu vendo a R\$ 90,00 que eu já vi lugares cobrarem R\$ 300,000; porque é dentro do shopping, mas é o mesmo vestido e o mesmo fornecedor. É isso, eu acompanho só pra ver mais ou menos.

**Natália:** Só pra ter uma noção?

**Respondente 1:** Isso, mas o meu preço é o meu, é esse aqui da planilha. Se chegar aqui no lucro 20%, e já deu menos que o valor que eu queria cobrar eu já estou feliz, e posso até conceder um desconto, quando a pessoa pede e paga com dinheiro.

**Natália:** Qual o seu principal objetivo no processo de formação de preço de venda?

**Respondente 1:** Sempre cobrir o meu custo, eu nunca nem para parente ou familiar eu vendo abaixo do meu custo.

**Natália:** Acaba não valendo a pena, né?

**Respondente 1:** É, senão eu tenho prejuízo.

**Natália:** Tem algum concorrente que você tem como referência?

**Respondente 1:** Tem sim, um site que chama Cristais Aquarius e um outro que chama Compra Zen, eu me espelho nesses dois; e site de roupa indiana, eu ainda não achei um legal.

**Natália:** Até para ter um parâmetro de preço também?

**Respondente 1:** É, mas os meus preços sempre são mais baixos. Mas, eu me espelho nesses dois.

**Natália:** E o que você considera mais importante nesse processo, que toma um tempo?

**Respondente 1:** Olha, o mais importante é a gente ter à mão os valores mesmo, porque quando a gente vai fazer a DRE, se a gente não tem o custo de aquisição já não faz, então é importante sempre colocar o preço do frete, se você esquecer o frete, você já está perdendo

dinheiro aí. Nossa, é tudo muito importante devido ao custo mesmo, para saber se está caminhando bem, se está gastando muito ou pouco, se eu estou lucrando ou não.

**Natália:** Então, seria para manter o controle do geral, é isso?

**Respondente 1:** É, seria para manter o controle dos custos. É importante fazer o preço certinho sim.

**Natália:** No geral, o processo de formação do preço de venda é mais lógico ou mais intuitivo?

**Respondente 1:** Mais lógico, tem que ser lógico e racional.

**Natália:** A influência no processo de formação do preço de venda é mais interna ou mais externa?

**Respondente 1:** É mais interna. Eu faço arroz com feijão  $A + B = C$ , aumento um pouquinho e é isso. O cliente sempre vai pedir desconto.

**Natália:** Claro.

**Respondente 1:** Então, é importante saber o custo, a margem de lucro, para deixar o cliente feliz com um descontinho, mas sem perder. Pode ser que com a inclusão dos itens do Yoga, os meus clientes exijam um preço mais caro, mas acho que devido ao momento atual da crise, talvez isso não aconteça, o cliente vai querer sempre para baixo.

**Natália:** Ok. Tem mais algum ponto que você considere importante sobre esse processo, que gostaria de colocar?

**Respondente 1:** Só é importante ser rápido, porque o produto chegou hoje, ele tem que estar com o preço o quanto antes. Essa planilha aqui, assim que chega a mercadoria, eu alimento o quanto antes. Eu posso talvez demorar um pouco mais de 4 horas, porque eu fico etiquetando, escrevendo o preço na etiqueta, mas para preencher ela é bem rapidinho. As outras planilhas eu posso demorar, menos essa; senão o cliente vai chegar e vai perguntar o preço de alguma coisa, e eu não vou saber. Porque eu não vou falar um preço menor sem ter certeza.

**Natália:** Por enquanto são essas colocações, agradeço muito a sua disponibilidade.

**Respondente 1:** Quando você tiver o trabalho pronto, se puder me mandar, por favor?

**Natália:** Eu vou mandar, para todos os participantes sim.

#### **EMPRESA 4 – 19/08/2016**

**Natália:** Boa tarde! Só para alinhar o objetivo da pesquisa, eu estou fazendo mestrado em Administração com ênfase em Finanças, e para concluir o curso eu preciso escrever um artigo científico, e eu estou estudando o processo de formação de preço de venda em micro e pequenas empresas da região do ABC. Então, as primeiras perguntas que eu vou fazer são

mais para eu conhecer a empresa e em seguida sobre o processo de formação do preço de venda, são perguntas para direcionar a nossa discussão fique a vontade para falar o que considerar importante sobre o processo, ok?

**Respondente 1:** Tá

**Natália:** Qual é a sua função aqui na empresa?

**Respondente 1:** Eu sou o proprietário, e fico mais com a parte de venda e comercial, e a parte industrial também. E a parte administrativa fica com a minha filha.

**Natália:** Entendi. A empresa de vocês se encaixa no setor de indústria, comércio ou serviço?

**Respondente 1:** Na verdade são os três, nós fabricamos, a nossa linha principal de produtos é cabide para lingirie, nós temos alguns clientes de grande porte. Então, a gente fabrica, pega a matéria-prima e faz o produto; vende esse produto, e ao mesmo tempo a gente faz prestação de serviço, existem vários produtos de clientes, que ele fornece o material nós fazemos o produto e entregamos para ele.

**Natália:** Então na verdade são as três coisas?

**Respondente 1:** São as três coisas.

**Natália:** Quantos funcionários a empresa possui?

**Respondente 1:** Hoje 10 pessoas, já foi maior, mas por conta da crise nós tivemos que diminuir.

**Natália:** Readequar a nova realidade, certo?

**Respondente 1:** Isso.

**Natália:** Qual é o tempo de atuação da empresa?

**Respondente 1:** Essa empresa é a divisão de uma outra empresa, a gente tinha uma empresa há mais de 10 anos em Mauá. E aqui são 2 anos e meio. Quando dividiu lá em Mauá, nós viemos para cá, e partir daí as empresas não tem nada a ver uma coisa com a outra.

**Natália:** Depois que separou, elas são independentes?

**Respondente 1:** Sim, foram problemas administrativos, aí nós separamos.

**Natália:** Entendi. Os custos e despesas de vocês, como vocês controlam?

**Respondente 1:** Então, você diz de modo geral?

**Natália:** Isso.

**Respondente 1:** Então, aqui é dividido em duas partes, uma coisa é o que é despesa administrativa, existem as despesas fixas, água, luz, funcionário, e tem as despesa de matéria-prima, então são separadas.

**Natália:** Vocês controlam de uma forma separada também?

**Respondente 1:** Também.

**Natália:** Através do que vocês fazem esse controle? É uma planilha?

**Respondente 1:** É uma planilha para cada um.

**Natália:** Então, são planilhas diferentes para cada uma dessas frentes?

**Respondente 1:** Sim.

**Natália:** Planilha em Excel?

**Respondente 1:** Planilha em Excel, e tem um sisteminha que a gente usa, eu não me lembro o nome, mas é um sistema recomendado pelo SEBRAE. Na verdade, a gente tem o nosso controle em Excel, íamos começar com esse controle do SEBRAE, mas a menina do SEBRAE acabou saindo, aí a outra que começou agora lá vai dar continuidade.

**Natália:** Entendi.

**Respondente 1:** Então, na verdade a gente está migrando para esse sistema que o SEBRAE indica para as empresas.

**Natália:** Ah tá bom. Vocês estão em contato com esse controle, seja ele em planilha em Excel ou quando já estiver migrado para esse sistema, constantemente, não é algo esquecido?

**Respondente 1:** Não, não, é semanal. Até porque custos, de hoje para amanhã se tem um aumento de conta de luz, um aumento de salário, tem o dissídio; se não daqui a pouco você vê e já ficou defasado. Matéria-prima aumenta também.

**Natália:** Como acontece a formação do preço de venda de vocês?

**Respondente 1:** Do produto, né?

**Natália:** Isso.

**Respondente 1:** Como as despesas administrativas, as despesas fixas, funcionários, tudo isso, tem uma variação um pouco menor é calculado um custo da fábrica mensal, um custo diário, um custo por hora e um custo por minuto da fábrica. Então, esse é um custo fábrica, que a gente chama. Depois é acrescido o custo da matéria prima; aí chegamos a um custo fábrica + matéria prima; aí existe a parte comercial, então entra o custo comercial, e temos o preço total.

**Natália:** Aí vocês aplicam um percentual em cima do custo? Como vocês chegam no preço em si?

**Respondente 1:** Então, é a somatória do custo fábrica. Vamos supor que eu vou fazer esse produto, eu desenvolvi ele, Vamos supor que eu tenho um custo de fábrica de R\$ 10,00, aí o material para fazer isso, vamos dizer que seja mais \$ 5,00, já são R\$ 15,00. Aí o custo comercial entra com toda a parte de venda, comissão, margem, uma série de coisas.

**Natália:** Com base em que vocês calculam essa parte?

**Respondente 1:** Além dos custos, nós trabalhamos com uma margem de mais ou menos 15% a 20% por produto. Hoje, não dá mais, se você acha que ser dono de empresa, é fácil, e que vai conseguir produzir isso aqui por R\$ 10,00 e vender por R\$ 30,00, é só sentar aqui pra ver que não é assim. Então teoricamente, a gente tem uma margem de 10% a 15%, só que é onde eu ia chegar agora. Eu juntei o custo de fábrica, de matéria prima e o comercial, vamos dizer que isso aqui deu R\$ 18,00; no mercado, às vezes, você encontra um concorrente que faz por R\$ 17,00, ou R\$ 16,80, ou R\$ 17,20, aí entra a lei do mercado; então, às vezes, você tem que fazer alguns ajustes, aí o cliente diz, “eu tenho isso aqui por R\$ 16,50”, aí o que a gente faz, molda por esse preço e recalcula algumas coisas para ver se está dentro da margem.

**Natália:** Para ver se é possível fazer negócio por R\$ 16,50?

**Respondente 1:** Exatamente. Então, a base de vocês seria a planilha de custos, e depois dessa parte montada vocês testam se os clientes aceitam esse preço, e vêem também se esse preço está muito perto ou muito longe do concorrente, é isso?

**Respondente 1:** Isso. A base é o custo, por exemplo, você vai ao mercado e tem uma televisão a R\$ 1.000,00 e não sei quanto, R\$ 1.200,00, agora em oferta por R\$ 999,00, o que eles fazem. Eles fazem um recálculo para ver por quanto conseguem vender, para cobrir pelo menos os custos. Então de repente, eu posso estar fazendo esse produto para um cliente e tem uma margem X, aí comprou beleza; só que tem um outro que eu estou fazendo, e a margem dele é um pouco menor, porque eu tenho 2 ou 3 concorrentes, não existe todos os produtos com a mesma margem. Porque tem cliente que já aceita logo o meu orçamento, e compra com uma certa frequência nesse preço, agora tem clientes que é uma briga, cliente grande, não é que ele faça o preço, mas ele espreme você até não dar mais. E se a gente estivesse em uma época, como há uns 2 anos atrás, que o cara ligava e eu podia recusar o serviço, mas hoje não dá para fazer isso. Graças a Deus, eu estou com uma produção boa, com a demanda maior do que eu consigo produzir.

**Natália:** Que bom!

**Respondente 1:** Acho que de março para cá, começou a dar uma retomada. Mas, porque eu fiz uma redução de pessoal, se eu não tivesse feito essa redução, hoje eu estaria com gente ociosa, infelizmente eu tive que mandar embora por causa disso. Hoje, eu não consigo atender todos os clientes que me procuram, eu estou com clientes novos, mas se ele disser que precisa do produto para amanhã, eu já não assumo o serviço, porque eu tenho uma programação de produção.

**Natália:** É utilizado o mesmo método para todos os produtos e serviços?

**Respondente 1:** É.

**Natália:** Entendi, o método é o mesmo, mas a margem pode variar.

**Respondente 1:** Isso. Eu tenho um cliente, sabe aquele negocinho de colocar no banheiro? Tem um outro que tem uma alcinha. Tem esse também pra colocar dentro de guarda roupa para tirar o mofo.

**Natália:** Sei.

**Respondente 1:** Esses não são produtos nossos, eu só injeto para ele. Então, esse produto só entra o custo de fábrica, porque ele me traz o material. Eu só faço e entrego pra ele, ele me traz o plástico granulado, eu injeto o produto e entrego para ele.

**Natália:** Mas, o processo de formação de preço, de pegar os custos e colocar a margem, independente se ela seja igual ou não entre os produtos, isso é o mesmo?

**Respondente 1:** Aí só entra o custo industrial e o comercial.

**Natália:** Tá bom.

**Respondente 1:** O custo de matéria-prima não entra aqui dentro. Por exemplo, um cabide, hoje eu compro o material por R\$ 10,00 o quilo; por um lado eu tenho que negociar preço, porque eu não consigo aumentar, e por outro é bom, porque pode aparecer um cara que me ofereça o mesmo material, com a mesma qualidade por R\$ 9,00, então, muitos produtos eu reduzo o preço final para o meu cliente, porque eu consegui reduzir na matéria prima. Então eu consigo, às vezes, manter a minha margem como ela está, e consigo manter o meu preço de venda inicial. E ganho onde, ou melhor, cheguei no preço que já tinha, com a redução do preço da matéria-prima.

**Natália:** E por isso vocês revisam constantemente esse controle de custos?

**Respondente 1:** Normalmente, toda semana. Todo pedido novo nós revisamos para ver se está dentro ou está fora.

**Natália:** Qual o principal objetivo de vocês nesse processo de formação de preço de venda?

**Respondente 1:** Justamente, você não estar fora do mercado e não tomar prejuízo. Antigamente, há 10 anos atrás, se custava R\$ 10,00, você colocava o preço R\$ 20,00, e você esquecia porque estava ganhando o dobro. Quando você ia ver daqui 3 meses, você podia ver que estava gastando R\$ 12,00, ao invés de gastar R\$ 10,00; estou ganhando R\$ 8,00, ainda dá para seguir, vou mais um pouquinho e depois eu aumento, era mais ou menos assim, Então, quando você está nessa época de crise, que a concorrência é maior, você tem que acompanhar mais de perto os custos.

**Natália:** Vocês consideram que vocês tem algum concorrente como referência? Que vocês acabam imitando o preço dele, ou isso não é uma realidade para vocês?

**Respondente 1:** O que acontece é assim, o ramo de plástico, é um ramo que tem muitas indústrias, não sei se você vai entrevistar mais alguma empresa dessa área, até eu também queria saber como você chegou na gente. Como eu te falei, eu não faço aquele cabide normal, grande; aquele mercado, sim, é uma concorrência, muito grande. É muita gente fazendo aquilo, tem um cara muito grande em Mauá, que solta cabide até pela janela. Esse ramo de lingirie, já é um pouco mais limitado, aqui em São Paulo, deve ter umas 4 empresas que fazem. Então, na realidade, não existe uma concorrência forte, claro que nos grandes clientes, tem uma disputa entre 2 ou 3 empresas, que querem fornecer para eles.

**Natália:** Então, acaba não ocorrendo essa imitação?

**Respondente 1:** Não, se eu for te falar quem é meu concorrente direto, tem 2 ou 3 caras. A PJ, e tem mais dois que fazem isso, mas os três também tem a outra linha de cabides grandes, e como a briga é muito maior no cabide grande, então eles focam mais no grande do que nesse. Então acaba não tendo muita briga, não é que é fácil, mas eu não tenho tanto problema com a concorrência.

**Natália:** Qual o fator que você considera mais importante nesse processo de formação de preço de venda?

**Respondente 1:** Mais ou menos aquilo que eu te falei, dependendo do produto, se eu estiver desenvolvendo um novo produto, eu pesquiso como está o preço dele no mercado, porque como eu te disse, em outras épocas, eu compro o plástico, monto e coloco no mercado, aí eu via que o preço é quase o dobro dos concorrentes, a perda não era muito grande, mas hoje você perder um produto, já não dá pra fazer isso.

**Natália:** Você acha que nesse momento o processo de formação do preço de venda tem que ser mais lógico e menos intuitivo?

**Respondente 1:** Sim, sim. É lógico, você tem que ter uma noção, eu não posso fazer bota para esquimó.

**Natália:** Claro.

**Respondente 1:** Tem alguns outros cabides que o cliente pede para mudar isso e aquilo, então a gente desenvolve para o cliente o que ele quiser, do jeito que ele quiser eu faço, só que existe uma variação de preço. Hoje, por exemplo, eu tenho uma ferramenta que faz essa peça, e eu atendo 10 clientes, só mudando a estampa do logo; a peça é a mesma. Você vê que tem brancos, pretos, transparente, mas aí é porque muda o tipo de material. Então, você consegue ter um preço melhor, porque eu já tenho o ferramental que faz isso. É, como montadora de automóvel faz, quando lança custa caro, depois de um tempo, vai caindo. Mas, se você chegar e falar que quer um cabide assim e assim, sem isso aqui e com isso aqui maior, eu desenvolvo

para você, só que tem um custo muito maior, porque você tem que fazer o ferramental para isso. Mas, normalmente se é um produto que eu vou lançar, independente de solicitação de cliente, a gente já analisou o mercado, se existe espaço para ele no mercado; e aí meu preço final é R\$ 10,00, o meu custo fábrica se você tira essa ferramenta e coloca a outra do outro modelo, aquele retinho o último preto ali, para produzir o meu custo fábrica é o mesmo; só trocou a ferramenta. Então, algumas coisas você já tem mais ou menos prevista. Eu vejo o preço final, vejo o custo fábrica, quanto vai de material, para ver se eu chego em um preço bom. Eu não sei se isso é certo, mas é o que fazemos.

**Natália:** É justamente isso que gostaria de saber, como o seu processo acontece.

**Respondente 1:** Você pode chegar aqui e falar fiz o meu trabalho aqui e de 50 empresas, você está errado, porque 49 fazem de outro jeito.

**Natália:** Mas, é justamente isso que eu estou buscando, entender como o processo é hoje, e depois comparar entre as empresas que eu pesquisei. Nesse processo de formação de preço, a maior influência é interna, em relação aos processos de vocês, aos custos, ou externa, mais relacionado ao cliente, à concorrência; o que você acha que é mais forte?

**Respondente 1:** Eu vou te falar, agora, por exemplo, uma coisa que está acontecendo comigo, não só comigo, mas com os outros também, o custo da matéria prima, esse produto por exemplo é de uma linha importada, aqui no Brasil só tem duas empresas, um monopólio, só por aí, já dá para ter idéia do preço; ou você pode trazer da China ou de outro país. Oscilou o dólar, você sabe, plástico é baseado no dólar. Esse material aqui teve um aumento de custo do ano passado para cá de 38%. E a gente não consegue repassar. Para repassar 5%, é uma briga com o cliente. Só que você tem que dar um jeito, é como eu te falei, você reduz o seu custo mensal, você muda alguma coisa na produção, pra poder ter um custo menor da produção. Só uma redução de funcionário, já reduz o custo de produção. Eu tinha 2 turnos, eu trabalhava das 6h às 14h e das 14h às 22h, então eu tinha 2 turnos de funcionários, 2 turno de líderes, tudo dobrado; hoje eu tenho 1 turno novamente, eu reduzi custo, boa parte do custo, só que ao mesmo tempo a minha produção está limitada. Se eu tenho um turno só, eu nunca vou conseguir produzir o que e produzia em 2 turnos.

**Natália:** De ponto de discussão para propor, seria basicamente isso, eu não sei se você tem mais algum outro fator para colocar que você considere importante no processo de formação do preço de venda.

**Respondente 1:** Eu só acho, que é como eu te falei, hoje precisa de um acompanhamento, mesmo, pelo menos na minha visão, de como está o mercado lá, fora, do preço da matéria-prima como está. Por exemplo, esse produto aqui (plástico para o cabide de lingirie

transparente), você não compra ele no mercado aberto, muito fácil, você encontra em importadoras ou nos fabricantes, então você fica preso em um preço alto; por um outro lado, a matéria-prima branca, preta e, principalmente, cinza, o mercado está com material sobrando. Então nesse cabide (transparente), eu posso ter uma margem de 10% e o outro eu posso ter uma margem de 40%.

**Natália:** Entendi.

**Respondente 1:** Então, além do produto em si, você tem que fazer um mix.

**Natália:** Entre os produtos?

**Respondente 1:** Exatamente. Então, tem uma planilha onde eu tenho todos os custos deles, e o custo final de todos os produtos, e a margem que é onde eu consigo trabalhar. Tem produtos que eu tenho a margem deste tamanhinho, e produtos que eu tenho a margem deste tamanho. Por exemplo, na semana passada, eu produzi 10 peças desse (o de margem maior), e 100.000 desse aqui (o de margem menor); então eu não ganho na margem, eu ganho na escala.

**Natália:** No volume de produção, né?

**Respondente 1:** Isso, por isso que eu te falei, hoje, mais do que nunca, o acompanhamento dos números, precisa ter; eu sou matemático, eu não sei se é por conta disso, mas a gente tem mania de números. Então tem que acompanhar dia-a-dia, é como eu te falei cada produto novo, você vai acompanhando, cada compra que entra, por exemplo, compro esse material por R\$ 10,00, depois comprei por R\$ 8,00, será que a tendência é essa? Daqui 15 dias, comprei de novo por R\$ 10,00, agora comprei por R\$ 11,00, será que eu não acho por R\$ 10,00?

**Natália:** Entendi, e mais uma colocação, tem alguma lei ou norma nesse setor que vocês atuam, que acaba encarecendo os custos e conseqüentemente os preços de vocês, fora as obrigações normais de uma empresa?

**Respondente 2:** Os impostos.

**Respondente 1:** Sabe o que acontece, é o seguinte, comigo não acontece muito porque eu não tenho muita concorrência nesse ramo. Mas, por exemplo prestação de serviços, eu tenho uma empresa regularizada, você está vendo toda a documentação aqui, minhas portas estão abertas, eu tenho nota fiscal de tudo que eu faço, mas tem empresas, por exemplo, que o cara no fundo da casa dele tem um barracão, aí ele compra uma injetora e coloca lá, ele e o filho trabalham ali, e a esposa atende o telefone, ele vende sem nota, então o que acontece na prestação de serviços, você costuma ter alguns problemas. O cara chega aí e pergunta, você faz o produto para mim? E eu respondo que faço, e ele me pergunta quanto eu cobraria, então respondo que eu cobro R\$ 5,00, e ele fala que o outro cara ali faz por R\$2,00, aí eu respondo pra ele fazer

com o outro então. Porque o outro, trabalha ele e o filho na máquina, e a mulher no telefone, não paga impostos, não emite nota.

**Natália:** Não é regularizado, né?

**Respondente 1:** Exatamente. Então, esse ramo de plástico é um ramo complicado. Você está vendo aqui, a diferença entre os materiais, esse aqui é feito com matéria-prima nova, e esse com matéria-prima reciclada.

**Natália:** É bem diferente mesmo.

**Respondente 1:** Você chega e diz, mas eu quero que o meu produto seja esse (com a matéria-prima nova), eu vou te dizer que tudo bem, só que o preço é assim. Aí você me diz, mas é para colocar no vaso sanitário, tudo bem ser de material reciclado. Então o custo é mais baixo, porque o mercado de reciclagem é o samba do crioulo doido, o cara aparece aqui te vendendo o material a R\$ 5,00, depois aparece te vendendo a R\$ 3,00, o outro a R\$ 10,00, você fica maluco.

**Natália:** Então, além dos impostos e da regularização da empresa, não tem nenhuma norma ou lei que vocês tem que se submeter por exemplo, uma empresa relacionada com a área da saúde, tem as normas da Vigilância Sanitária...

**Respondente 1:** Sim, sim, você tocou em um ponto importante agora. Tem algumas coisas que a gente faz, e eu estou regulamentado como fabricação de material plástico não alimentar, eu não posso fazer coisas para alimentos, nem para a área de medicina.

**Natália:** Ah ta bom.

**Respondente 1:** Porque eu não me regulei para isso, porque aí sim entraria a vigilância sanitária e ela vem aqui e exige que você tenha uma série de normas. A minha fábrica teria que ser uma cozinha, não pode ter absolutamente nada no chão, todo mundo de touquinha, no caso de produtos alimentares.

**Natália:** Sim.

**Respondente 1:** Então, quem vai entrar nesse ramo tem que ter um investimento muito maior, do que quem vai para o ramo que não é alimentício; porque, por exemplo, você não pode comprar um potinho de margarina ou sorvete, e aquele plástico ter sido do lixo que o cara reciclou, moeu e injetou. Não que isso seja ruim, se eu uso um material reciclado em um cabide, você não vai usar o cabide para comer. E não é que ele seja sujo, o pessoal confunde, às vezes, reciclado com lixo; no Brasil tem muito disso, “ah, isso é lixo!”, mas não é. Esse mesmo material, você pega ele, lava, moe, derrete ele, granula novamente, e ele é um produto reciclado, e vai ter um custo menor, porque a matéria prima base não é o petróleo, que é pago

em dólar. É de lixo, que o pessoal recolhe, separa, esse lixo é lavado, e você usa ele para fazer.

**Natália:** Entendi.

**Respondente 1:** Então, eu posso fazer os meus produtos de material reciclado, por exemplo, nada me impede, teria um custo mais baixo, tem uns clientes que pedem, outros não.

**Natália:** Aí é escolha do cliente.

**Respondente 1:** Isso.

**Natália:** Tem as duas opções para oferecer, né? Com preços diferentes.

**Respondente 1:** Se o cliente quer custo, pode trabalhar com o material reciclado. Não sei se você tem o hábito de fazer isso, eu tenho, por trabalhar aqui, então quando eu vou na C&A, Riachuelo, eu vou até o setor de lingirie, minha mulher até fala, toda hora você fica aí olhando as lingiries. Se você for lá, vai ver cabides de todos os tipos.

**Natália:** É. Tem uns mais bonitinhos bem acabadinhos, outros são mais ou menos.

**Respondente 1:** Teoricamente, alguns clientes dizem que a compra não é pelo cabide, e sim pelo produto.

**Natália:** Ah, mas eu acho que acaba fazendo parte na hora da compra.

**Respondente 1:** Tá vendo, você já acha que se tiver o cabide mais bem apresentável é melhor. É o que eu falo para o cliente, eu não posso fazer uma porcaria, para colocar o produto dele, porque na hora que você vai olhar, por exemplo, você pega um cabide da Hope, por exemplo, não sei se você tinha essa visão, mas algumas pessoas acham que o a empresa que produz a lingirie é a mesma que produz o cabide que ela está pendurada. Então você associa aquela marca com tudo o que está vendo ali.

**Natália:** É, faz parte do conjunto.

**Respondente 1:** Então, uma boa apresentação do cabide, você vai olhar e falar “olha que bonitinho”, e vai pegar para olhar. Porque, para você por exemplo, chama atenção. Tem cliente, por exemplo, que tem uma confecção pequena, pequenos atacadistas, que ele acha que o produto dele não tem muita necessidade. Ele pega um cabide mais simples de material reciclado. Então, tem muita variação nesse sentido. É muito amplo, não existe uma regra do que é certo.

**Natália:** Então, não tem uma regra para vocês nesse caso, certo?

**Respondente 1:** Não, é claro que existe essa regra da vigilância sanitária, mas como não estamos inclusos como produtores de plásticos alimentícios. Mas, essa questão de bombeiro, está toda regularizada. E também não trabalho com nada relacionada à saúde, seringa, frasco

de remédio, que também seguem todas as normas da vigilância sanitária. É um investimento muito grande.

**Natália:** E em toda a estrutura, né?

**Respondente 1:** Sim, sim. Não só no maquinário, que tem estar zerado, não pode ter nenhuma sujeirinha, e a fábrica teria que ser como se fosse uma cozinha ou lanchonete, todo mundo de touquinha.

**Natália:** Você tinha perguntado no início, como eu cheguei até vocês né?

**Respondente 1:** Sim, sim.

**Natália:** Então, através do site do SEBRAE, da campanha “Compre do Pequeno” eu fiz uma listagem de mais de 1.000 micro e pequenas empresas das cidades de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul, e fui mandando e-mail explicando o objetivo da pesquisa e vendo a disponibilidade para participar, então foi aí que eu cheguei em vocês.

**Respondente 2:** Desculpe a curiosidade, bastante empresas aceitaram?

**Natália:** Na verdade, não foram muitas, cerca de 90 empresas aceitaram participar da pesquisa, outras responderam mas não aceitaram participar, então do total da minha lista tenho mais ou menos 10%.

**Respondente 2:** É eu imaginei que não tivesse mesmo muita aceitação em participar.

**Natália:** Bom, por enquanto são essas colocações, agradeço muito a sua disponibilidade de vocês, e espero poder contar com colaboração de vocês para a próxima etapa que serão os questionários.

**Respondente 2:** Claro, pode falar com a gente, e quando você tiver o trabalho pronto, se puder mandar para gente, por favor?

**Natália:** Com certeza, eu vou mandar sim, para todos os participantes.

## **EMPRESA 5 – 19/08/2016**

**Natália:** Boa tarde! Eu sou aluna do mestrado de administração com ênfase em Finanças da FECAP, para a conclusão do curso eu preciso escrever um artigo científico, com um tema relacionado com finanças, aí eu estou estudando o processo de formação de preço de venda em micro e pequenas empresas da região do ABC.

**Respondente 1:** Certo.

**Natália:** Como parte da pesquisa tem as entrevistas, que vão servir de base para a elaboração do questionário, que é a segunda fase da pesquisa.

**Respondente 1:** Tudo bem.

**Natália:** Então, eu tenho alguns questionamentos como direcional para a nossa conversa, mas fique a vontade para falar o que considerar importante sobre o processo, ok? As primeiras perguntas são mais para eu entender como é a empresa e depois sobre o processo de formação do preço de venda.

**Respondente 1:** Ok

**Natália:** Qual é a sua função aqui na empresa?

**Respondente 1:** Todas. É realmente, eu sou comercial, eu sou financeiro, eu sou produção

**Natália:** Você tem algum sócio?

**Respondente 1:** Não, sou só eu. A Letícia começou essa semana, ela veio me auxiliar, ela é estagiária, e está aprendendo ainda algumas coisas; então as funções ainda estão comigo, até ela pegar o jeito.

**Natália:** Entre os setores: indústria, comércio e serviço, em qual deles você acha que se encaixa a sua empresa?

**Respondente 1:** Serviços.

**Natália:** Quantos funcionários a empresa possui?

**Respondente 1:** Eu, e agora a Letícia, que é estagiária.

**Natália:** E há quanto tempo a empresa existe?

**Respondente 1:** Há 3 anos. Aqui neste escritório a gente está há 2 meses, que antes eu trabalhava em casa, e aí eu comecei a crescer, e tive que vir para o escritório; você está vendo que os móveis ainda estão por chegar, vão chegar acho que em 2 semanas; então, eu estou aos poucos montando o espaço. Mas, a empresa em si já tem 3 anos informalmente, e 2 anos e meio formalmente.

**Natália:** Você conhece e tem controle de todos custos, despesas e receitas do negócio?

**Respondente 1:** Sim.

**Natália:** E como você pratica esse controle?

**Respondente 1:** Então, eu acabo usando uma planilha de excel, e agora eu estou migrando para o um sistema que o SEBRAE oferece, que é o Market-up; em parceria com o SEBRAE, é gratuito.

**Natália:** E como esse controle funciona?

**Respondente 1:** É um sistema de ERP, então você cadastra os serviços que entram, os serviços que você tem no mês, os pagamentos que você vai receber, é um ERP mesmo; só que é gratuito, e voltado para o pequeno empresário.

**Natália:** E você revisa com uma certa frequência esse relatório?

**Respondente 1:** Sim, todos os dias.

**Natália:** Quanto tempo você se dedica para esse processo de formação de preço de venda, no geral, não precisa ser nada em específico?

**Respondente 1:** Eu tenho meio que uma tabela de preço, e eu uso meio que as variações, eu tenho uma média de preços. Só que como cada cliente vai demandar um tempo diferente, então eu converso com o cliente para ver o que ele precisa, aí ele vai me passar e eu já tenho uma base do valor mínimo para cobrar, eu só vejo se eu vou cobrar a base, ou se eu vou acrescentar mais algum valor, dependendo do tipo de serviço.

**Natália:** Então, é algo que não toma muito o seu tempo, porque você tem essa base?

**Respondente 1:** E também porque orçamento, não é algo que entre todos os dias, que nem hoje eu fiz 3 orçamentos, mas fiquei o resto da semana sem passar 1 orçamento. Então, ontem entraram alguns pedidos, hoje entrou outro pedido, que eu não vou mexer nele hoje, porque eu só vou encontrar com a pessoa pessoalmente na semana que vem. Aí só na semana que vem que eu vou trabalhar, mas aí eu tenho os mínimos que eu cobro cada serviço.

**Natália:** Entendi.

**Respondente 1:** Então, se eu vejo que é algo muito fácil para fazer, aí eu cobro aquele mínimo, eu não tenho muito o que pensar. Só tenho que pensar, quando entra um serviço muito grande, ou mais personalizado; ou que precise de mais detalhes. Aí é uma coisa que eu tenho que sentar, tenho que estudar. Tenho que ver quantas horas vai demandar o trabalho, ver se eu vou precisar de mão de obra externa, free-lancer, alguma coisa nesse sentido. Aí sim, eu monto. Mas, para o trabalho do dia-a-dia, eu tenho uma... não é bem uma tabela, é um preço base.

**Natália:** Entendi. E para montar esse preço base, como você fez? Da onde você partiu?

**Respondente 1:** Eu comecei a ver como o mercado atuava. E aí, no começo para eu ir atrás de clientes, para fazer meu portfólio, até porque eu trabalhava em casa e não tinha um custo fixo. Então, eu reduzi bastante o preço que o mercado praticava e comecei a captar clientes, e aí fui aumentando o preço pouco a pouco até chegar a um valor equiparado ao que o mercado está cobrando.

**Natália:** Entendi.

**Respondente 1:** E quando eu vou para São Paulo, eu tenho que cobrar mais, é engraçado, mas se eu cobro menos eu não fecho serviço.

**Natália:** Que engraçado!

**Respondente 1:** Porque se eu vou para São Paulo eles acham que a gente não presta, eles falam “Nossa, mas isso está muito barato, o seu serviço não vai ser bom”. Então eu sempre acrescento e chego até a cobrar o dobro em clientes de São Paulo, e no ABC sempre menos.

**Natália:** E tem uma base para saber quanto mais você cobra?

**Respondente 1:** Em São Paulo o céu é o limite, lá a concorrência é muito grande, você encontra serviços péssimos e muito caros. Então, a minha base média de cobrança de logotipo é na faixa de R\$1.000,00, então eventualmente o cliente pede desconto, e tudo mais, eu sempre concedo desconto para o cliente, porque como o meu público são empresas menores. Eu estou trabalhando para migrar para empresas maiores, mas como o meu público hoje a maior parte são de empresas menores, então eu tenho que conceder um desconto, até porque eles se sentem melhores assim, acabam se sentindo acolhidos.

**Natália:** Entendi.

**Respondente 1:** Quando eu vou para São Paulo, outro dia eu vi o logo que uma pessoa mandou fazer, ela odiou, eu olhei aquilo e achei que a pessoa tinha feito no Word. E ela pagou R\$ 3.000,00 pelo serviço, e isso é mais comum do que a gente imagina.

**Natália:** E aí, para ter essa base então de clientes de São Paulo, você olha o que estão cobrando em São Paulo?

**Respondente 1:** Isso, olho o que estão cobrando em São Paulo, eu tenho alguns amigos em agência, tenho alguns amigos que trabalham na área de Marketing, eu pergunto “quanto você costuma pagar para fazer tal coisa?”, aí eu vejo com as outras agências também. Aí eu tento dar um desconto para ganhar pelo preço, mas não tão baixo.

**Natália:** Para que não desvalorizem o seu trabalho né?

**Respondente 1:** Isso. E aí chega a dar diferença de 50% ou 100%. Já cheguei a cobrar R\$ 1.000,00 aqui e R\$ 2.000,00 lá.

**Natália:** Por conta do público?

**Respondente 1:** Sim, eu tenho uma cliente que também presta serviços, ela é *personal organizer*, e ela fala a mesma coisa; ela é aqui do ABC, aqui no ABC ela tem que praticar um preço, mas quando ela vai para São Paulo ela tem que aumentar esse preço, senão ela não fecha.

**Natália:** É algo diferente pra mim, engraçado!

**Respondente 1:** É algo diferente, mas eu acho que de repente, se você entrar em contato com outras que prestam serviços aqui do ABC, eu acho que eles vão te falar a mesma coisa, porque é cultural. Todo mundo acha que o ABC é o interior, e a gente sabe que não. Então, tem mesmo essa questão cultural, você atravessa a ponte e tem que ser um preço maior.

**Natália:** Para ser aceito como bom?

**Respondente 1:** Isso. Ou algo que vá atingir minhas expectativas. Eu costumo falar que o povo de São Paulo é rico.

**Natália:** Eu acho que, diante disso, deve ser.

**Respondente 1:** Só pra você ter uma idéia, outro dia eu fui à uma palestra do Google, estava muito calor, aí decidi que não ia de metrô não, ia de carro, aí liguei para ver quanto era o estacionamento, era mais ou menos umas 3 horas que eu ia ficar lá, na verdade de 3 a 4 horas, não mais do que isso, e ia dar R\$ 65,00. Aí eu fui de carro, parei no estacionamento na rua do lado, que era R\$ 25,00 o dia inteiro, acho que o meu deu uns R\$ 15,00. Aí eu peguei um táxi, porque eu estava de salto, e estava muito quente, e eu não queria chegar lá transpirando. Porque, aqui no ABC, eu nunca vou pagar R\$ 65,00 em um estacionamento para esse período, é outra realidade, é outra precificação, é outro tudo. Até, por esses pontos, eu tenho que cobrar mais caro, porque cada viagem para lá, é um absurdo.

**Natália:** É, tem combustível, estacionamento...

**Respondente 1:** Isso.

**Natália:** No seu processo de precificação, você varia o preço por conta de ser mais perto ou mais longe?

**Respondente 1:** Depende. Tem vários clientes que eu não conheço pessoalmente, porque a pessoa me achou pela Internet, me ligou, eu já resolvo tudo pelo whats app, não é que eu faça qualquer coisa, mas o trabalho que eu envio eles gostam de primeira, dificilmente me dá trabalho; então eu não tenho custo com o cliente. Aí quanto mais ele fecha comigo, mais eu vou concedendo desconto para ele, porque eu já sei mais ou menos a demanda dele. Agora, se é um cliente, que está em São Paulo, e que eu percebo que demanda muita atenção e que eu tenho que ficar indo para lá. Eu tenho um cliente em Santos que eu fui até lá, assim que eu cheguei, ele falou que só queria pedir um orçamento, porque ele não gosta de falar por telefone.

**Natália:** Ah, legal!

**Respondente 1:** Acontece. É um cliente que eu tenho que cobrar um pouco mais, porque cada viagem que eu faço eu vou gastar R\$ 50,00, na verdade um pouco mais, porque são R\$ 25,00 só de pedágio. Então, tem colocar tudo isso na balança.

**Natália:** E para fazer a formação do preço de venda como esse, por exemplo, você utiliza alguma planilha ou é algo “mental”?

**Respondente 1:** É mental, eu sei que eu tenho que passar isso para a planilha, eu sei que eu preciso fazer, mas como eu ainda faço tudo aqui na empresa, ainda não deu tempo, e eu sei tudo o que está aqui. A minha intenção é montar uma equipe, então ter uma pessoa só para fazer design gráfico, uma pessoa só para fazer design digital, uma pessoa para auxiliar, e eu pra ficar mais na rua, no atendimento do cliente, e assim eu vou precisar de todos os processos

escritos e certinhos, porque aí eu não vou ser mais a empresa. Porque, hoje, a empresa é a Juliane. Então, eu vou ser a Juliane, a dona da empresa, não vou ser mais a empresa inteira. Isso é uma coisa que está em processo de acontecer. O que eu uso muito é assim, eu tenho o histórico dos orçamentos que eu passei, aí eu avalio; eu abro, dou uma analisada, eu olho o último orçamento que eu mandei para o cliente. Para ter uma noção se eu subo um pouco valor, ou se faço um reajuste, principalmente esse ano que teve a inflação um pouco alta, eu tive que reajustar alguns valores.

**Natália:** Entendi.

**Respondente 1:** Eu vou sentindo muito o mercado também.

**Natália:** Não é engessado?

**Respondente 1:** Jamais. Não sou engessada pra chegar a falar esse é o meu custo e pronto; eu sou bem flexível nessa questão. A primeira vez que o cliente fecha, às vezes, eu vejo que é um cliente potencial para eu ter a longo prazo, e ele quer um desconto maior aí eu concedo para eu ficar com cliente à longo prazo. Eu nunca penso só naquele serviço. Então, essa questão do preço, é bem variável.

**Natália:** Entendi. Se fosse para pensar no método geral do processo de formação do preço de venda, você acha ele é mais lógico, ou mais intuitivo?

**Respondente 1:** Eu acho que ele acaba sendo mais intuitivo, por ser serviço. Se eu chego para você e falo: “Olha, preciso de um orçamento para você pintar essa sala inteira”, aí você vai medir a parede, e dizer que tem experiência, de que cada parede vai demorar 2 horas, e para pintar, para X litros de tinta. No meu caso, o cliente vai pedir para fazer um folder, aí eu te apresento o folder, aí você fala: “Ai! Não gostei disso aqui, tem como trocar?”, aí eu respondo que tem como trocar e troco, aí o cliente olha e ainda fala que não está se encontrando com aquele folder. Sempre tem o fator surpresa, de o cliente não gostar. E eu já cheguei a falar para um cliente que se ele mudasse mais alguma coisa, eu ia cobrar, de tantas alterações que ele solicitou.

**Natália:** É, que leva tempo né.

**Respondente 1:** Isso, já faz um tempinho. Olha aqui um orçamento que eu mando, eu coloco a descrição, os preços, nesse aqui o cliente chorou muito, muito, muito, eu tive que reduzir, porque ele falou assim “eu quero fazer com você”, e é um trabalho que eu sei que eu tenho a longo prazo, já é a segunda empresa que ele monta, e já é a segunda empresa que eu estou atendendo. Então, eu preferi reduzir, até porque não é uma empresa que me demanda muito tempo; mas eu fui obrigada a colocar aqui que o número de revisões é limitada, o valor da hora adicional. Porque senão tem cliente que aprova o material, aí passa um tempo ele fala

que quer que eu atualize o valor que está no material, e ele acha que eu vou fazer isso de graça. Só que eu tenho todo um trabalho de parar o que eu estou fazendo, abrir um arquivo, fazer a alteração, conferir, exportar, enviar para o cliente, então não é coisa de 2 minutos. Aconteceu até essa semana, de o cliente falar “Nossa, eu vou ter que pagar por essa alteração?”.

**Natália:** Nossa... é difícil.

**Respondente 1:** Dá vontade de falar: “Não, eu sou uma pessoa que não precisa ganhar dinheiro”, eu sou quase uma ONG. Mas, tem cliente que é meio sem noção. Eu não sei se é questão de valorização do trabalho, porque tem gente que não valoriza. É muito complicado isso, meu principal concorrente, são os sobrinhos.

**Natália:** Essa é ótima!

**Respondente 1:** Eu tenho vários clientes que chegam aqui e falam “Nossa! O seu material é tão lindo!”, aí quando eu passo o preço, o cliente responde que vai passar para o sobrinho fazer, porque ele vai cobrar mais barato. Aí depois eles chegam aqui e me falam que o sobrinho fez, mas não ficou do jeito que eles queriam. Aí eu penso “porque será?”, “Será porque eu estudei 10 anos para isso?”

**Natália:** É complicado.

**Respondente 1:** Por isso que o processo de formação do preço de venda é mais intuitivo, do que lógico. Porque tem um monte de coisa que eu preciso colocar, tem vários preços que eu me arrependo de ter colocado. Aconteceu do cliente me passar um *breathing* e não cumprir. Então, isso tudo eu estou me profissionalizando, estou fazendo contrato, colocando observações para o cliente me mandar assinado, tudo mais.

**Natália:** Para você ter um respaldo, certo?

**Respondente 1:** Sim, sim. Senão o cliente quer rápido, de graça, e quer que você trabalhe sábado, domingo, feriado e a noite.

**Natália:** Você considera que você imita os seus concorrentes, em relação ao processo de precificação?

**Respondente 1:** Não, não. Eu não imito, porque os meus clientes não tem a mesma estrutura que eu. Então, eu tiro uma base do que se cobra, vejo o que a minha estrutura demanda.

**Natália:** Então você tem essa comparação do quanto a estrutura toda demandando versus o preço de venda?

**Respondente 1:** Eu com alguns clientes, vejo com a concorrência. Para não fica tão defasado. Eu vejo por exemplo, tem empresa que cobra, R\$120,00 para fazer a página de uma revista, e eu cobro em média R\$ 50,00. Porque para a minha estrutura, cobre, cobre bem.

**Natália:** Para ver se o produto está se pagando, né?

**Respondente 1:** Sim, sim. Página de revista, não é algo que eu faço tanto quanto eu gostaria de fazer. Então para ter como base, eu olho no site do sindicato, porque ele informa um valor médio mensal. Aí eu vejo, e se for um cliente menor, eu tiro um pouco, porque eu já sei que ele vai chorar; tem cliente que eu não dou desconto, “é isso ou tchau”. Não é que meu concorrente está cobrando \$100, aí eu vou e cobro R\$ 99,00, para ganhar pelo preço; não é isso que eu faço, dou uma olhada, sondo; então eu vejo que onde dá para aumentar, onde dá para diminuir; é como eu falei, é um serviço muito personalizado.

**Natália:** Então tem que ver essa avaliação?

**Respondente 1:** Tem sim.

**Natália:** E tem algum concorrente que você tem como referência, relacionado à preço de venda?

**Respondente 1:** Não.

**Natália:** Qual o fator que você considera mais importante nesse processo de formação de preço de venda?

**Respondente 1:** É o tempo, então seria calcular bem tempo que vou gastar, porque a minha matéria-prima é o tempo. Então, eu tenho os meus custos fixos, então eu tento ser mais assertiva em relação ao tempo que vai levar.

**Natália:** A maior influência no processo de formação de preço de venda é interna ou externa?

**Respondente 1:** Eu acho que é mais externa.

**Natália:** E é mais relacionado à concorrência ou ao cliente?

**Respondente 1:** Ao cliente.

**Natália:** Esse setor que você atua de design tem alguma lei, regra ou norma que você tem que seguir, e acaba encarecendo seus custos, e conseqüentemente aumentando o seu preço de venda?

**Respondente 1:** Não, na verdade o que, às vezes, demanda custo é a compra de imagem, porque eu não posso simplesmente sair pegando imagem do Google, por conta de direitos autorais. Às vezes, o cliente pode precisar de 10 fotos, e pode ser que ele tenha 9 e só precise comprar 1 foto; ou pode ser que ele não tenha nenhuma e precise comprar as 10. E pode ser também que o sobrinho vá lá, tire as fotos para ele, e eu corte os pulsos para conseguir fazer o material. Mas, assim de norma, não necessariamente.

**Natália:** Das colocações que eu gostaria de colocar são essas, tem mais algum ponto que você considere importante sobre o assunto, que você gostaria de falar?

**Respondente 1:** Eu acho que seria importante, que a sociedade mudasse um pouco o conceito de valorização do profissional, porque da mesma forma que um médico estudou, eu também estudei para fazer o meu trabalho, se a pessoa vai ao médico e confia. E se o médico receita um remédio, a pessoa não vai ficar “eu acho que isso, eu acho que aquilo”, ela vai confiar no médico. Nesse caso, é questão cultural e social, as pessoas se sentem no direito de se achar comunicadores, e falam “eu quero assim, eu quero assado”. Falta um pouco de conscientização, para as pessoas perceberem que tem coisa que custa e coisa que vale. No meu caso, quanto vale um design? O que vai vender? O que vai te trazer em troca? É a imagem da sua empresa. É isso que eu vendo, não é cartão de visita, é a imagem da sua empresa, a imagem corporativa.

**Natália:** Claro.

**Respondente 1:** O antes, e o depois. De qual das duas você compraria?

**Natália:** É, bem diferente mesmo.

**Respondente 1:** É isso que eu vejo. As pessoas precisam entender melhor, e ver o quanto que o investimento no meu ramo vai trazer de retorno para ela; porque não é um custo, é um investimento. Das duas empresas, você confia mais?

**Natália:** Com certeza o depois.

**Respondente 1:** Às vezes, as pessoas não querem gastar com isso, mas elas deveriam pensar o quanto a identidade visual barata que ela está fazendo, ela está trazendo de retorno para ela?

**Natália:** Tem que ver mesmo como investimento.

**Respondente 1:** Eu participo de vários grupos no facebook, que tem algumas mulheres que fazem doces, e elas falam que não pagam por uma identidade visual, porque é caro; mas elas deveriam pensar que será que o cliente está olhando para a identidade visual amadora e está relacionando ao produto?

**Natália:** É, talvez seja isso. É muito a imagem.

**Respondente 1:** Afinal, quem nunca comprou nada pela imagem e acabou se decepcionando, ou concordou que a imagem tem a ver com o produto oferecido. Então, esse é o ponto que eu acho que ainda tem uma resistência.

**Natália:** Tem mais alguma coisa que você gostaria de colocar?

**Respondente 1:** Não

**Natália:** Muito obrigada pela sua disponibilidade, e espero poder contar com sua colaboração de vocês para a próxima etapa que serão os questionários.

**Respondente 1:** Claro, estou à disposição.

**Natália:** Obrigada!

**EMPRESA 6 – 22/08/2016**

**Natália:** Boa tarde! Eu sou aluna do mestrado de administração com ênfase em Finanças da FECAP, para que eu conclua o curso eu preciso escrever um artigo, com um tema relacionado com finanças, então estou estudando o processo de formação de preço de venda em micro e pequenas empresas da região do ABC. Como parte da pesquisa tem as entrevistas, que vão ser base para a elaboração do questionário, que é a segunda fase da pesquisa. Então, eu tenho alguns questionamentos, de forma direcional, mas fique a vontade para falar o que achar importante sobre esse processo, ok? As primeiras perguntas são para esclarecer sobre a empresa e depois sobre o processo de formação do preço de venda.

**Respondente 1:** Tudo bem.

**Natália:** A empresa está em qual setor: indústria, comércio ou serviço?

**Respondente 1:** Comércio.

**Natália:** Ela tem quantos funcionários?

**Respondente 1:** Não tem funcionários, sou apenas eu.

**Natália:** Só você? Ok.

**Respondente 1:** Isso.

**Natália:** E há quanto tempo a empresa atua?

**Respondente 1:** Há 1 ano meio, mais ou menos.

**Natália:** Entendi. Agora vou começar as colocações sobre o processo de formação de preço de venda, ok?

**Respondente 1:** Tá certo.

**Natália:** Você conhece e tem controle dos custos, despesas e receitas do seu negócio?

**Respondente 1:** Tenho, tenho sim.

**Natália:** E como esse controle acontece?

**Respondente 1:** Na verdade, a empresa que eu tenho, ela é um pouco diferente nessa questão de formação de preço. Eu sou sub-fornecedora de um fornecedor de cosméticos, a linha que eu cuido é a linha de cabelos.

**Natália:** Entendi.

**Respondente 1:** Então, eu compro por um valor de tabela, que é geral para todos os sub-fornecedores, e eu coloco na praça um número também, um preço que também é tabelado, já pelos representantes. Então, assim eu tenho uma margem de lucro de 40%, só que desses 40% eu tenho que tirar meus custos, que é pouco, porque é mais o custo do combustível e do automóvel, do transporte. Então, é muito simples a formação de preço, porque ele é tabelado.

**Natália:** Então, na verdade, você já “recebe” o preço que você tem que vender?

**Respondente 1:** Exatamente, eu não posso sair disso, porque senão eu saio da praça, e se o fornecedor padrão descobrir, eu acabo até saindo desse mercado.

**Natália:** Entendi. Então, se tem um produto que o custo dele para você é R\$ 50,00, você vai aplicar 40% em cima desses R\$ 50,00, e esse vai ser o preço de venda, é isso?

**Respondente 1:** Exatamente, aí eu só tiro os meus custos; que hoje são poucos, porque eu não tenho estoque, eu tenho só alguns produtos para demonstração, eu vou até o local faço a demonstração. Até na página da empresa, você vai ver uma lojinha virtual, aí você vai lá compra o produto, eu já vou no distribuidor, pego esse pedido e já entrego, então eu não fico com estoque, ele é muito baixo. Eu tenho uns 6 ou 7 produtos em casa, então pode-se dizer que eu não tenho estoque.

**Natália:** Entendi, a maioria você já pega direto do distribuidor e entrega para o cliente?

**Respondente 1:** Isso, exatamente.

**Natália:** Entendi, pelo o que eu entendi, o processo é simples, meio que automático; você não gasta muito tempo com esse processo de precificação, certo?

**Respondente 1:** Isso, até quando você falou do seu trabalho, eu pensei em te avisar, porque, talvez, eu saia da curva do que você está precisando.

**Natália:** Não, não, fica tranquila.

**Respondente 1:** Mas, na verdade, é bem isso mesmo, porque eu compro o produto por um preço tabelado, aí eu tenho um mínimo e um máximo; então, vamos supor, eu pego um botox, a R\$ 70,00, então eu tenho que vender na praça entre R\$ 90,00 e R\$ 110,00, eu não posso passar dessa base. Então, aí eu verifico o que é melhor para mim, se a pessoa vai pagar à vista, então eu posso fazer por R\$ 90,00, se ela for dividir em 3 vezes, então eu posso fazer por R\$ 110,00. Então, eu não preciso de muita criatividade não, é muito simples.

**Natália:** Entendi.

**Respondente 1:** Só tenho que tomar cuidado para ver se isso atende a minha margem e também os meus custos. Por exemplo, se eu tivesse algum custo maior, de armazenamento, de energia elétrica, essas coisas eu não tenho; eu tenho só o carro mesmo, o desgaste dele e o combustível.

**Natália:** Certo.

**Respondente 1:** Que é o que eu uso para fazer as entregas.

**Natália:** Entendi. E quando você falou dessa margem de R\$ 90,00 a R\$ 110,00, os R\$ 110,00 é igual aos 40%?

**Respondente 1:** Isso, exatamente.

**Natália:** 40% é o máximo?

**Respondente 1:** É de 20% a 40%, a minha margem.

**Natália:** Tudo bem, entendi. Para todos os produtos, é o mesmo método que você usa, certo?

**Respondente 1:** Isso, é o mesmo procedimento; eu trabalho com três linhas de produtos, só quem me dá um pouquinho mais de flexibilidade, é uma das linhas que é a Midori. Ela eu ainda posso abusar um pouquinho, só se for diferenciado. Por exemplo, se eu for vender para você, consumidor final, eu posso vender um pouquinho mais caro, do que eu vendo no salão, mas se eu for vender no salão, o preço é tabelado. Então, se você é cabeleireira e eu sou cabeleireira, a gente tem que pagar o mesmo preço.

**Natália:** Entendi.

**Respondente 1:** Se nós fossemos clientes finais, eu poderia aumentar esse valor, não teria problema. Eu não tenho essa punição da Midori.

**Natália:** Ah, tá.

**Respondente 1:** É só essa linha, como eu trabalho com 3 linhas, então fica mais tabelado os preços mesmo.

**Natália:** Entendi. Não sei se você tem esse conhecimento, se é feito algum estudo, para dizer que a margem de lucro tem que ser de 20% a 40% em cima do custo do produto?

**Respondente 1:** Tem sim, eles fazem uma expectativa do mercado. Então, a gente sabe que a área de cosmético é grande e está em expansão, mas eles tem dividido por linhas, uma linha mais acessível, uma linha mais profissional; eles fazem uma pesquisa de mercado sim. Eu não sei te dizer exatamente como é feito.

**Natália:** Tudo bem.

**Respondente 1:** Mas, eu sei que é realizado sim.

**Natália:** E você compara os preços dos produtos que você vende, com outros produtos semelhantes, para ter uma noção na hora de decidir o percentual que vai aplicar sobre o custo entre 20% a 40%, ou depende das condições do cliente só?

**Respondente 1:** Na verdade, a gente compara mais para saber a atratividade. A gente tem o botox no mercado, só dando como exemplo, se o meu preço estiver muito fora da curva, eu preciso chegar e ver o que está acontecendo, né. Se eu chegar no salão com um botox a R\$ 90,00, e a moça falar “Nossa, acabei de pagar R\$ 60,00”, a gente vai pesquisar pra ver se é realmente verdade, porque ela pode falar o que ela quiser.

**Natália:** Pode, claro!

**Respondente 1:** Se for verdade, eu passo para o meu distribuidor, e pergunto o que está acontecendo, para ele me informar qual é o diferencial do nosso produto para ele ser tão mais

caro do que os outros. Aí eles vão me dar um posicionamento; até porque somos nós que estamos ali no dia-a-dia no salão, aí você vê várias marcas.

**Natália:** Vocês estão mais perto da realidade de venda.

**Respondente 1:** Isso, exatamente.

**Natália:** E tem alguma marca ou algum concorrente que seja referência para você?

**Respondente 1:** A Tenio é uma linha que é bem próximas às minhas três, e é uma linha que está sempre no mercado, e é bem conhecida; por isso a gente fica de olho no que está acontecendo com os produtos deles.

**Natália:** Tá bom. O processo de formação de preço de venda, por mais simples que ele seja, você considerando que é mais intuitivo ou mais lógico?

**Respondente 1 :** É mais lógico, porque ele já vem mais padronizado, mais de fábrica. A gente não começa com R\$ 50,00 e depois vê o que dá; ele tem uma padrãozinho.

**Natália:** E com base nisso, a maior influência na hora de definir o preço, você acha que é interna ou externa?

**Respondente 1:** Acredito que no nosso caso é externa, porque o mercado é bem servido de produtos de cosméticos. Então, ele é bem mais externo, do que interno.

**Natália:** Externo no sentido dos clientes, certo?

**Respondente 1:** Isso, exatamente, do consumidor final; o que ele está disponível para pagar, até onde ele está disponível a pagar.

**Natália:** Entendi. Tem alguma norma, regra ou lei nesse ambiente em que você trabalha, que acaba encarecendo os seus custos, e conseqüentemente os seus preços?

**Respondente 1:** Para mim como final, não encarece, mas acredito que para os distribuidores sim, porque tem produtos que pode ter algum dano para as pessoas, então tem a ANVISA e os regulamentos.

**Natália:** Mas, não afeta o seu preço?

**Respondente 1:** Não, não chega a afetar.

**Natália:** Entendi. Bom, as colocações que eu tinha para fazer são essas, não sei se tem mais alguma coisa que você considere importante nesse processo?

**Respondente 1:** Não, acredito que não, porque é bem simples. Já vem quase que pronto, é um pouquinho diferente.

**Natália:** Ótimo! Muito obrigada pela sua disponibilidade, e espero poder contar com sua colaboração de vocês para a próxima etapa que serão os questionários.

**Respondente 1:** Claro, e se precisar de mais alguma coisa você me chama.

**Natália:** Obrigada!

### Apêndice C – Análise de Conteúdo das Entrevistas

Também foi realizada a análise de conteúdo, e a partir dela foi possível compilar e conectar as respostas dos entrevistados com os constructos e a literatura pesquisada. Os resultados e análises das questões serão aglomerados com base nos constructos, sendo que as questões 5 a 8 estão relacionados ao constructo de processo decisório de formação do preço e importância/relevância da formação do preço para os gestores, e as questões de 9 a 11 estão relacionadas ao constructo de possíveis fatores causadores do isomorfismo.

A questão 5, primeira da sessão sobre formação do preço, buscou obter informações sobre o controle de custos e despesas praticados pelas empresas. Dessa maneira, foi assim elaborada: **“Você conhece e tem controle de todos os custos e despesas do seu negócio? Como ocorre o controle de custos e despesas?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas na Tabela 16, adiante:

Tabela 16  
Síntese das respostas da questão 5 das entrevistas

Entrevistados	Respostas
Empresa 1	<p>“Sim. Através de uma planilha em Excel. Coloco todas as despesas, tanto as fixas como as variáveis. Na planilha tem tudo que entra, as despesas fixas, e as despesas do dia-a-dia, aí ele faz gráfico mensal, em relação ao mês anterior, e em relação ao mesmo mês do ano anterior. Por exemplo, se a gente vai fechar o mês de agosto eu comparo com o mês de Julho e com o mês de Agosto de 2015. Porque no nosso caso aqui é sazonal, chega o inverno sempre cai, aí esquentar e sobe. Aí o nosso salário também vem daí, faz isso junto nessa planilha também. A gente faz esse acerto todo fim de mês. Tanto o salário da funcionária, como o nosso. Essa planilha de controle ajuda a gente a aumentar o lucro. Mas em questão de aumentar valores, não. A fazer o preço não. Ajuda a gente a decidir se temos que investir mais no marketing da empresa, ou se caiu muito e temos que fazer uma liquidação, enfim a gente abaixa o preço de alguns produtos que não dão tanto gasto para a empresa; um equipamento que não gaste muita energia. Então essa planilha ajuda nisso. Tem até relação com preço, mas é mais no mês que cai muito, aí fazemos uma promoção e baixamos os preços.”</p>

Empresa 2	“A gente viu na Internet essa planilha, ela é baseada mais para artesanato mesmo. O pessoal que trabalha com artesanato que desenvolveu essa planilha e nós resolvemos utilizar ela como base para colocar os nossos valores.”
Empresa 3	“Eu tenho em Excel. Bom, eu tenho várias planilhas. Eu tenho uma para o custo de aquisição das mercadorias; tenho outra que é o movimento diário; outra que é o fluxo de caixa; uma outra que é o estoque e preço de venda, que eu já dou entrada no estoque e faço o preço.”
Empresa 4	“Então, aqui é dividido em duas partes, uma coisa é o que é despesa administrativa, existem as despesas fixas, água, luz, funcionário, e tem as despesas de matéria-prima, então são separadas. É uma planilha em excel para cada um; e tem um sisteminha que a gente usa, eu não me lembro o nome, mas é um sistema recomendado pelo SEBRAE. Na verdade, a gente tem o nosso controle em Excel, íamos começar com esse controle do SEBRAE, mas a menina do SEBRAE acabou saindo, aí a outra que começou agora lá vai dar continuidade. Então, na verdade a gente está migrando para esse sistema que o SEBRAE indica para as empresas. Fazemos um controle semanal. Até porque custos muda de hoje para amanhã, se acontece um aumento de conta de luz, um aumento de salário; senão daqui a pouco você vê e já ficou defasado.”
Empresa 5	“Sim. Então, eu acabo usando uma planilha de excel, e agora eu estou migrando para o um sistema que o SEBRAE oferece, que é o Market-up; em parceria com o SEBRAE, é gratuito. É um sistema de ERP, então você cadastra os serviços que entram, os serviços que você tem no mês, os pagamentos que você vai receber, é um ERP mesmo; só que é gratuito, e voltado para o pequeno empresário. Reviso esse relatório todos os dias.”
Empresa 6	“Tenho, tenho sim. Na verdade, a empresa que eu tenho, ela é um pouco diferente nessa questão de formação de preço. Eu sou sub-fornecedora de um fornecedor de cosméticos, a linha que eu cuido é a linha de cabelos.”

Com base nas respostas da Tabela 16, pode-se dizer que, 100% dos gestores entrevistados têm um controle de custos e despesas, e o mantêm atualizado, já que 83% afirmaram utilizar planilha em Excel para realização desse controle.

Segundo Braga(2010), as empresas precisam, cada vez mais inovar no momento de executar suas atividades e gerenciar seus recursos, sempre buscando redução de custos e despesas, aumento de produtividade e, em paralelo o atendimento das exigências dos seus clientes. Todos os entrevistados comentaram a importância de revisitar e revisar esse controle periodicamente.

Os entrevistados das Empresas 1 e 5 afirmaram que utilizam a planilha para controle de custos, despesas e receitas, mas não a utilizam para a formação do preço de venda em si, pois o fazem, principalmente com base na concorrência, e só verificam se o preço formado cobre os custos e despesas. Já as Empresas 2, 3 e 4 relataram que utilizam a planilha como ferramenta para compor o preço de venda.

Machado e Souza (2006) esclarecem que o controle e acompanhamento dos custos disponibiliza informações permitindo o controle dos custos, que contribui para melhor tomada de decisão. As informações relacionadas a custos são essenciais em meio à competitividade enfrentada pelas empresas e tendo em vista as limitações impostas pelo mercado.

A questão 6 procurou obter informações sobre como a decisão de formação do preço ocorre e quanto tempo é investido com essa atividade, e foi formulada da seguinte maneira: **“Como toma a decisão de formação de preço de venda? Quanto do seu tempo gasta com decisões relacionadas a formação de preço de venda?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas na Tabela 17, a seguir:

Tabela 17  
**Síntese das respostas da questão 6 das entrevistas**

Entrevistados	Respostas
Empresa 1	“O valor dos nossos serviços aqui a gente leva mais em consideração a concorrência. A concorrência que está aqui, próximo da gente. Na primeira vez que o preço foi formado consideramos a concorrência, e também por eu já trabalhar com isso há muitos anos, então eu vim de outros lugares, e a gente acaba comparando. Geralmente, nos baseamos na concorrência mesmo. Sobre os preços, se a gente for seguir toda a metodologia correta, sobre formação de preço de serviços, no momento a gente até perderia cliente. O mercado não paga. Seria até difícil colocar esse valor e continuar com a clientela, com certeza, algumas clientes sairiam daqui, então a gente tem que segurar. Por isso que a gente se baseia muito na concorrência da região. Para saber o preço da

	<p>concorrência, eu ligo, tem clientes que já fizeram tratamentos em outros lugares, ou amigas que fazem tratamentos em outros lugares. Ou até pelo <i>facebook</i>, hoje em dia eles colocam bastante preço, por isso é onde eu pesquiso mais hoje em dia. Não é muito tempo, é difícil estimar. Sempre estamos pesquisando o preço da concorrência e deixando a planilha atualizada. É muito difícil, porque varia muito.”</p>
Empresa 2	<p>“Tem os objetos, as horas gastas; a gente não tem um salário fixo, como em uma empresa, então a gente desenvolveu um salário, encima disso a gente foi jogando, e vendo se valeria a pena trabalhar. E depois dessa planilha a gente descobriu que estava trocando figurinha, então a gente adequou tudo. Eu acho que a gente tem que valorizar o nosso trabalho. Mesmo que o custo é mínimo, o nosso trabalho é muito rico para ser dado de graça. Vou vender a um preço que eu acho que é justo para a gente, que a gente vai conseguir cobrir os custos. E a gente vai trabalhando encima disso, ter um super faturamento não é a nossa intenção, mas a gente quer ganhar dinheiro. Essa planilha ajuda bastante. A gente ajusta com base no preço do custo da material, por exemplo, se o tecido está mais caro, nós temos que ajustar o preço. A primeira base para a formação do preço de venda de vocês é essa planilha de custos, e a gente pesquisa muito os preços, para poder comparar. Aí a gente não coloca nem muito abaixo, nem muito acima.”</p>
Empresa 3	<p>“Eu não utilizo o <i>mark-up</i>. Na verdade, eu fui até o SEBRAE e eles mesmos nos instruíram a não utilizar o <i>mark-up</i>. Começo com o valor que eu paguei por unidade; aí eu insiro o índice do frete, esse índice do frete cada vez que eu vou fazer compra ele muda, esse índice eu faço o valor total que eu gastei em compras, R\$ 700,00 ou R\$ 900,00, dividido pela quantidade de coisas que eu trouxe. Aí pego R\$ 700,00, por exemplo, e divido por 25 peças, e vai dar um índice, esse índice eu faço vezes o preço unitário. Porque no início eu dividia e dava, por exemplo, R\$ 0,25 e esse valor era igual para todas. Aí eu mudei, eu pego esse índice R\$ 0,25 e faço vezes o custo unitário do produto, aí vai dar um valor picadinho. Isso, porque se é um valor muito baixinho, tipo um incenso que é R\$ 0,80 o frete vai dar pouquinho, e se é uma blusinha o frete vai dar maior; aí</p>

	<p>beleza, esse é o custo de aquisição. Aí depois tem o custo fixo, que é o custo de aquisição mais 55% do custo unitário do produto. Aí aqui é outra planilha, que entra o custo variável, eu faço esse valor do custo fixo, mais 2,5% do custo unitário do produto. Aí formou o meu preço de custo, nunca posso vender menos que isso. E aí aqui é só somar mais 20%, que vai dar o lucro, e aí no final o preço de venda. Aí eu arredondo ou eu diminuo um pouco. Antes de multiplicar por 20%, dependendo se eu quero liquidar, que nem quando eu fechei a loja física, que aí eu queria liquidar, aí eu baixei até no máximo esse. Aí a gente esquece o lucro, e fica só com os custos. Até hoje tem dado certo. Para colocar preço é rapidinho, eu fiz a compra hoje, amanhã eu vou sentar e lançar tudo o que eu comprei aqui e já vou formar o preço, é rapidinho. Acho que para lançar tudo e etiquetar as peças umas 4 horas.”</p>
<p>Empresa 4</p>	<p>“Como as despesas administrativas, as despesas fixas, funcionários, tudo isso, tem uma variação um pouco menor é calculado um custo da fábrica mensal, um custo diário, um custo por hora e um custo por minuto da fábrica. Depois é acrescido o custo da matéria prima; aí chegamos a um custo fábrica + matéria prima; aí existe a parte comercial, então entra o custo comercial, e temos o preço total. Vamos supor que eu tenho um custo de fábrica de R\$ 10,00, para um produto, aí o material para fazer isso, vamos dizer que seja mais \$ 5,00, já são R\$ 15,00. Aí o custo comercial entra com toda a parte de venda, comissão, margem, uma série de coisas. Além dos custos, nós trabalhamos com uma margem de mais ou menos 15% a 20% por produto. Eu juntei o custo de fábrica, de matéria prima e o comercial, vamos dizer que isso aqui deu R\$ 18,00; no mercado, às vezes, você encontra um concorrente que faz por R\$ 17,00, ou R\$ 16,80, ou R\$ 17,20, aí entra a lei do mercado; então, às vezes, você tem que fazer alguns ajustes aí o cliente diz, “eu tenho isso aqui por R\$ 16,50”, aí o que a gente faz, molda por esse preço e recalcula algumas coisas para ver se está dentro da margem. Então, a base seria a planilha de custos, e depois dessa parte montada testamos se os clientes aceitam esse preço, e vêem também se esse preço está muito perto ou muito longe do concorrente. Revisamos essas planilhas, normalmente, toda semana; todo</p>

	pedido novo nós revisamos para ver se está dentro ou está fora.”
Empresa 5	<p>“Eu tenho meio que uma tabela de preço, e eu uso meio que as variações, eu tenho uma média de preços. Só que como cada cliente vai demandar um tempo diferente, então eu converso com o cliente para ver o que ele precisa, aí ele vai me passar e eu já tenho uma base do valor mínimo para cobrar, eu só vejo se eu vou cobrar a base, ou se eu vou acrescentar mais algum valor, dependendo do tipo de serviço. Então, se eu vejo que é algo muito fácil para fazer, aí eu cobro aquele mínimo, eu não tenho muito que pensar. Só tenho que pensar, quando entra um serviço muito grande, ou mais personalizado; ou que precise de mais detalhes. Aí é uma coisa que eu tenho que sentar, tenho que estudar. Ver quantas horas vai demandar o trabalho, ver se eu vou precisar de mão de obra externa, free-lancer, alguma coisa nesse sentido. Mas, para o trabalho do dia-a-dia, eu tenho uma... não é bem uma tabela, é um preço base. Eu comecei a ver como o mercado atuava. E aí, no começo para eu ir atrás de clientes, para fazer meu portfólio, até porque eu trabalhava em casa e não tinha um custo fixo. Então, eu reduzi bastante o preço que o mercado praticava e comecei a captar clientes, e aí fui aumentando o preço pouco a pouco até chegar a um valor equiparado ao que o mercado está cobrando.”</p>
Empresa 6	<p>“Eu compro por um valor de tabela, que é geral para todos os sub-fornecedores, e coloco na praça por preço que também é tabelado, pelos representantes. Assim eu tenho uma margem de lucro de 40%, só que desses 40% eu tenho que tirar meus custos, que é pouco, porque é mais o custo do combustível e do automóvel. Então, é muito simples a formação de preço, porque ele é tabelado. Aí eu só tiro os meus custos; e hoje são poucos, porque eu não tenho estoque, eu tenho só alguns produtos para demonstração, eu vou até o local faço a demonstração. É um processo simples, meio que automático não gasto muito tempo com esse processo de precificação.”</p>

Com base nas respostas da Tabela 17, pode-se dizer que, as empresas entrevistadas não investem muito tempo de trabalho para a formação do preço, apesar de ser uma atividade tão importante para a saúde e continuidade dos negócios. Machado et al. (2006) ressaltam a importância da definição adequada do preço de venda afirmando que é por meio dos

resultados da venda de produtos e/ou serviços que empresas asseguram a sua continuidade em longo prazo.

É ressaltado pelos entrevistados da Empresa 1, que se somente fosse adotado o método de custos, única e friamente, eles poderiam perder muitos clientes, pois para a sua utilização assume-se que os clientes vão aceitar o preço que está sendo pedido, o que na realidade, muitas vezes não acontece, devido a concorrência existente.

Os entrevistados das Empresas 3, 4 e 5 afirmaram que procuraram o SEBRAE em busca de direcional da gestão dos seus negócios, inclusive as empresas 4 e 5 relataram que já conhecem e estão iniciando o processo para começarem a utilizar o *ERP* indicado pelo SEBRAE, que além de fazer o controle de custos, despesas e receitas também formam o preço com base nos custos, o que permite perceber uma formalização nessa atividade.

A questão 7 procurou obter informações sobre o método de formação de preço de venda: **“Qual o método de formação de preço de venda utilizado pela empresa? É utilizado o mesmo método para todos os produtos/serviços?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas na Tabela 18, adiante:

Tabela 18  
**Síntese das respostas da questão 6 das entrevistas**

Entrevistados	Respostas
Empresa 1	“É utilizado o mesmo método para todos os serviços oferecidos. Mas, acaba diferindo também essa elaboração do preço final, de cliente para cliente.”
Empresa 2	“É o mesmo método, tudo que a gente vai começar a fazer, a gente vai primeiro para a planilha, para ver se vale a pena começar a fazer.”
Empresa 3	“Sim, é o mesmo método. Desde o início, a não ser da primeira vez de todas, que a gente colocou o preço de cabeça. A primeira vez, eu não tinha idéia do custo fixo, não tinha idéia de nada, então pra começar a vender a gente colocou de cabeça, o que a gente via no mercado; depois a gente foi fazendo o nosso.”
Empresa 4	“O método é o mesmo, mas a margem pode variar.”
Empresa 5	“Quando eu vou para São Paulo, eu tenho que cobrar mais, é engraçado, mas se eu cobro menos eu não fecho serviço. Então eu sempre acrescento e chego até a cobrar o dobro em clientes de São Paulo, e no ABC sempre menos. Em São Paulo o céu é o limite, lá a concorrência é muito grande,

	<p>você encontra serviços péssimos e muito caros. Tem vários clientes que eu não conheço pessoalmente, porque a pessoa me achou pela Internet, me ligou, eu já resolvo tudo pelo whats app, o trabalho que eu envio eles gostam de primeira, dificilmente me dá trabalho; então eu não tenho custo com cliente. Aí quanto mais ele fecha comigo, mais eu vou concedendo desconto para ele, porque eu já sei mais ou menos a demanda dele. Agora, se é um cliente, que está em São Paulo, e que eu percebo que demanda muita atenção e que eu tenho que ficar indo para lá. Então, tem colocar tudo isso na balança. Não é que meu cliente está cobrando \$100, aí eu vou e cobro R\$ 99,00, para ganhar pelo preço; não isso que eu faço, dou uma olhada, sondo; então eu vejo que onde dá para aumentar, onde dá para diminuir; é como eu falei, é um serviço muito personalizado”</p>
<p>Empresa 6</p>	<p>“Isso, é o mesmo procedimento; eu tabalho com três linhas de produtos, só quem me dá um pouquinho mais de flexibilidade, é uma das linhas que é a Midori. Ela eu ainda posso abusar um pouquinho. Por exemplo, se eu for vender para você, consumidor final, eu posso vender um pouquinho mais caro, do que eu vendo no salão, mas se eu for vender no salão, o preço é tabelado.”</p>

Com base nas respostas da Tabela 18, pode-se dizer que, os entrevistados não dominam os métodos de formação de preço e suas características, tanto que durante a entrevista somente a entrevistada da Empresa 3 cita o termo *mark-up*. Mas, foi possível perceber que na maioria das empresas participantes há um padrão para a formação de preços entre os produtos e/ou serviços oferecidos; exceto a Empresa 5, que mencionou uma divergência quando os serviços são prestados na cidade de São Paulo.

Martins (2010) afirma que o *mark-up* é uma prática tradicional no processo de formação do preço, mas durante as entrevistas nenhum dos participantes afirmou utilizar o *mark-up* como método de formação de preço, mas com base no que foi relatado pela empresa 6, aparentemente o método utilizado é esse.

Todos os entrevistados afirmaram que buscam a aceitação do cliente e comparam com o preço dos concorrentes, mesmo que esse não seja o principal critério para tomada de decisão.

Segundo Oliveira (2012) quando a empresa decide adotar o processo de formação de preço baseado no mercado, isso ocorre porque ela desconhece quase por completo sua

estrutura interna, ou, ainda, aparenta confiar nessa estrutura, ou, então, seu sistema de informações baseia-se apenas nos custos integrais e históricos em lugar dos custos incrementais (aumento de volume), ou futuros (derivados dos planos traçados). Por isso esse método exige dos responsáveis profundo conhecimento do funcionamento do mercado (estrutura, competidores, situações de oferta e demanda para produtos específicos), que servirá de base para que uma estratégia de preços possa ser estabelecida de maneira adequada.

A questão 8 procurou obter informações sobre os principais objetivos no processo de formação de preço e as principais fontes de informação para a formação do preço: **“Qual o principal objetivo no processo de precificação?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas na Tabela 19, adiante:

Tabela 19  
**Síntese das respostas da questão 8 das entrevistas**

Entrevistados	Respostas
Empresa 1	“É manter a clientela e a qualidade do serviço. Eu trabalho com a qualidade do meu serviço, eu tenho que segurar esse cliente. Eu não trabalho com valores lá encima, com poucos clientes; eu prefiro ter mais clientes, o ano inteiro, o mês todo, com um valor mais baixo, mas que a empresa consiga deslanchar. Manter a clientela, e ter um equilíbrio de faturamento. E o que é justo, para que a gente não fique no prejuízo, então fazemos um valor justo. Acaba diferindo também essa elaboração do preço final, de cliente para cliente.”
Empresa 2	“A gente se dedica a isso, por isso a gente tem que ter um preço, com todos os parâmetros possíveis para não perder. Você tem que saber se vale a pena fazer alguns produtos ou não. Tenho que descobrir os produtos que dão retorno.”
Empresa 3	“Sempre cobrir o meu custo, eu nunca nem para parente ou familiar eu vendo abaixo do meu custo, senão eu tenho prejuízo. Olha, o mais importante é a gente ter à mão os valores mesmo, porque quando a gente vai fazer a DRE, se a gente não tem o custo de aquisição já não faz, então é importante sempre colocar o preço do frete, se você esquecer o frete, você já está perdendo dinheiro aí. Nossa, é tudo muito importante devido ao custo mesmo, para saber se está caminhando bem, se está gastando muito ou pouco, se eu estou lucrando ou não. Para não ficar tão defasado.

	E é importante ser rápido, porque o produto chegou hoje, ele tem que estar com o preço o quanto antes. Essa planilha aqui, assim que chega a mercadoria, eu alimento o quanto antes. Eu posso talvez demorar um pouco mais aquelas 4 horas, porque eu fico etiquetando, escrevendo o preço na etiqueta, mas para preencher ela é bem rapidinho. As outras planilhas eu posso demorar, menos essa; senão o cliente vai chegar e vai perguntar o preço de alguma coisa, e eu não vou saber. Porque eu não vou falar um preço menor sem ter certeza.”
Empresa 4	“Para você não estar fora do mercado e não tomar prejuízo.”
Empresa 5	“É o tempo, então seria calcular o bem tempo que vou gastar, porque a minha matéria-prima é o tempo. Então, eu tenho os meus custos fixos, então eu tento ser mais assertiva em relação ao tempo que vai levar. E acho que falta um pouco de conscientização, as pessoas perceberem que tem coisa que custa e coisa que vale. No meu caso, quanto vale um design? O que vai vender? O que vai te trazer em troca? É a imagem da sua empresa. É isso que eu vendo, não é cartão de visita, é a imagem da sua empresa, a imagem corporativa.”
Empresa 6	“Exatamente, eu não posso sair disso, porque senão eu saio da praça, e se o fornecedor padrão descobrir, eu acabo até saindo desse mercado.”

Com base nas respostas da Tabela 19, pode-se dizer que, em geral o objetivo das empresas entrevistadas é ter um preço que seja suficiente para manter a continuidade dos seus negócios, já que são a sua principal e/ou única fonte de renda dos entrevistados.

Ao encontro do que foi encontrado nas entrevistas realizadas, Machado e Souza (2006) afirmam que o preço representa um fator crítico de sucesso para qualquer empresa, independente do porte e atividade econômica exercida. A preocupação comum entre os entrevistados é praticar um preço, que mantenha a sua empresa “dentro” do mercado, ou seja, que consiga cobrir os seus custos e que seja competitivo, perante os concorrentes.

Bruni e Famá (2012) apresentam como principais objetivos na formação do preço: em longo prazo proporcionar o maior lucro possível; permitir a maximização lucrativa da participação de mercado; maximizar as capacidades produtivas, evitando ociosidade e desperdício operacional; e maximizar o capital empregado para perpetuar os negócios de modo auto-sustentado.

A questão 9 procurou obter informações sobre as principais fontes de informação para a formação do preço: **“Qual a principal fonte de informação para tomada de decisão relacionada a formação do preço de venda? Tem algum benchmarking? O que considera mais importante na decisão de formação de preços?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas na Tabela 20, adiante:

Tabela 20

**Síntese das respostas da questão 9 das entrevistas**

Entrevistados	Respostas
Empresa 1	“Como o principal direcional do preço é o concorrente, a gente acessa principalmente através do <i>facebook</i> .”
Empresa 2	“A principal fonte de informação para a formação do preço de venda é o próprio custo dos materiais. A gente entra no Elo 7, porque lá você vai encontrar 100 bonecas iguais, então a gente vai do preço mais alto ao mais baixo, descartamos eles, e vemos qual é o melhor preço. Porque a gente também trabalha com o Elo 7, e acho que ele é o melhor parâmetro para gente descobrir o verdadeiro valor dos objetos.”
Empresa 3	“De acordo com os meus dados eu não preciso cobrar muito mais que isso para sobreviver, e eu nem acho muito justo. Mas, eu estou sempre olhando, qualquer loja indiana eu entro, qualquer coisinha eu vejo. Eu acompanho só pra ver mais ou menos, mas o meu preço é o meu, é esse aqui da planilha. Se chegar aqui no lucro 20%, e já deu menos que o valor que eu queria cobrar eu já estou feliz, e posso até conceder um desconto, quando a pessoa pede e paga com dinheiro. Tem um concorrente que tenho como referência, um site que chama Cristais Aquarius e um outro que chama Compra Zen, eu me espelho nesses dois; e site de roupa indiana, eu ainda não achei um legal.”
Empresa 4	“Na realidade, não existe uma concorrência forte, claro que nos grandes clientes, tem uma disputa entre 2 ou 3 empresas, que querem fornecer para eles. Dependendo do produto, se eu estiver desenvolvendo um novo produto, eu pesquiso como está o preço dele no mercado, porque como eu te disse, em outras épocas, eu compro o plástico, monto e coloco no mercado, aí vai que o preço é quase o dobro dos concorrentes, a perda não era muito grande, mas hoje você perder um produto, já não dá pra fazer

	isso.
Empresa 5	“Isso, eu olho o que estão cobrando em São Paulo, eu tenho alguns amigos em agência, tenho alguns amigos que trabalham na área de Marketing, eu pergunto “quanto você costuma pagar para fazer tal coisa?”, aí eu vejo com as outras agências também. Aí eu tento dar um desconto para ganhar pelo preço, mas não tão baixo, chega a dar diferença de 50% ou 100%.”
Empresa 6	“Na verdade, a gente compara mais para saber a atratividade. A gente tem um botox no mercado, só dando como exemplo, se o meu preço estiver muito fora da curva, eu preciso chegar e ver o que está acontecendo, né. Se eu chegar no salão com um botox a R\$ 90,00, e a moça falar “Nossa, acabei de pagar R\$ 60,00”, a gente vai pesquisar pra ver se é realmente verdade, porque ela pode falar o que ela quiser. Os distribuidores fazem uma pesquisa para saber uma expectativa do mercado, eu não sei te dizer exatamente como é feito.”

Com base nas respostas da Tabela 20, pode-se dizer que, todas as empresas participantes das entrevistas afirmaram que não tem nenhum *benchmarking* específico, mas algumas das empresas afirmaram que os têm como referência para determinação do preço de venda dos seus produtos e/ou serviços. Foi possível identificar que, principalmente, as Empresas 1 e 4 buscam seus concorrentes para determinar seus preços.

Entre os respondentes foi possível perceber que uma das variáveis impactantes no preço de venda costuma ser mais forte, no momento da sua formação; mas não é tratada de maneira independente. Santos (2005) teme que a administração de uma empresa estabeleça preços sem a combinação das variáveis (custo, mercado, concorrência e percepção do cliente), pois em algum momento teria que arcar com as consequências de sérios erros que poderiam deixar de ser cometidos.

Ou seja, conforme foi abordado no referencial teórico o método misto, é considerado mais seguro, pois leva em consideração um maior número de variáveis no momento da formação do preço de venda, mesmo que haja uma variável mais impactante. O que foi possível perceber também com a realização das entrevistas, pois apesar dos entrevistados não terem domínio dos métodos e suas características, estão preocupados com a competitividade e com a continuidade de suas atividades, por isso buscam o que consideram o melhor de cada método e aplicam em seu negócio, mesmo que de forma não intencional.

A questão 10 procurou obter informações sobre possível existência de isomorfismo no processo de formação de preço: **“Imita ou já imitou o preço de venda do concorrente, sem ter conhecimento das características do seu negócio? Em geral, considera o processo de formação do preço de venda em sua maioria lógico ou intuitivo?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas na Tabela 21, adiante:

Tabela 21  
**Síntese das respostas da questão 10 das entrevistas**

Entrevistados	Respostas
Empresa 1	“Entendo que não imitamos os preços concorrentes, o que a gente mais imita, óbvio, é a parte do que está rolando no mercado, sempre temos que ficar atualizando. Tem que ficar de olho. Se uma clínica está tendo bastante saída de determinado tratamento colocamos aqui também. Então, em relação a serviços há uma imitação sim; e a gente acompanha o mercado, mas preço não. Seguimos as normas de Vigilância Sanitária, temos uma bancada fora, esterilizamos os produtos, usamos álcool 70%, papel descartável, tudo dentro das normas. Esses itens fazem parte dos nossos custos, e fazemos um controle para que no final do dia o que entra continue sendo maior do que o que sai, inclusive para o cumprimento dessas normas. Mas, além da referência da concorrência acompanhamos para que todos custos sejam cobertos. A gente é bem regradinho com gastos, custos, elaboração de preços. Bem controlado.”
Empresa 2	“É uma mistura dos dois. Porque a gente considera o custo, a mão de obra, o tempo que a gente está gastando, e a gente compara com o preço que o pessoal está vendendo.”
Empresa 3	“Mais lógico, tem que ser lógico e racional.”
Empresa 4	“É lógico, você tem que ter uma noção, eu não posso fazer bota para esquimó. Normalmente se é um produto que eu vou lançar, independente de solicitação de cliente, a gente já analisou o mercado, se existe espaço para ele no mercado; e aí meu preço final é R\$ 10,00, o meu custo fábrica se você tira essa ferramenta e coloca a outra do outro modelo, aquele retinho o último preto ali, para produzir o meu custo fábrica é o mesmo; só trocou a ferramenta. Então, algumas coisas você já tem mais ou menos prevista. Eu vejo o preço final, vejo o custo fábrica, quanto vai de

	material, para ver se eu chego em um preço bom.”
Empresa 5	“É mental, eu sei que eu tenho que passar isso para a planilha, eu sei que eu preciso fazer, mas como eu ainda faço tudo aqui na empresa, ainda não deu tempo, e eu sei tudo o que está aqui. Eu acho que ele acaba sendo mais intuitivo. Sempre tem o fator surpresa, de o cliente não gostar. E eu já cheguei a falar para um cliente que se ele mudasse mais alguma coisa, eu ia cobrar, de tantas alterações que ele solicitou. Por isso que o processo de formação do preço de venda é mais intuitivo, do que lógico. Eu não imito, porque os meus clientes não tem a mesma estrutura que eu. Então, eu tiro uma base do que se cobra, vejo o que a minha estrutura demanda. O que, às vezes, demanda custo é compra de imagem, porque eu não posso simplesmente sair pegando imagem do Google, por conta de direitos autorais. Mas, assim de norma, não necessariamente.”
Empresa 6	“É mais lógico, porque ele já vem mais padronizado, mais de fábrica. A gente não começa com R\$ 50,00 e depois vê o que dá; ele tem uma padrãozinho.”

Com base nas respostas da Tabela 21, pode-se dizer que, os resultados ficaram divididos entre o processo lógico de formação de preço de venda e o intuitivo. As Empresas 3, 4 e 6 afirmaram sem titubear que o processo era lógico, principalmente baseado nos seus custos, e posteriormente comparam somente como referência com os preços dos concorrentes; as entrevistadas da Empresa 2, afirmaram que seria um pouco dos dois, pois têm sua planilha que calcula o preço de venda, mas ele pode mudar com base no que veem no mercado; enquanto as Empresas 1 e 5, se baseiam mais na concorrência para estabelecer seu preço.

Para Motta (2009), a intuição produz a visão global, a partir da interligação entre fatores, e se desenvolve com a experiência e com o processamento inconsciente das diversas informações que, diariamente, são captadas pela mente do gestor. Por isso a intuição é capaz de produzir idéias importantes e que sobrevivem à lógica dos fatos. Ao encontro disso, todos os entrevistados afirmaram estar sempre atentos aos preços da concorrência.

A imitação de preços pressupõe que haja uma liderança de preços no mercado e que existam empresas que apenas copiam o preço do líder, seja por imitação voluntária ou involuntária. Nesse caso, a empresa líder de mercado sinaliza as variações preço, e as seguidoras devem decidir se aceitam ou não; não é necessário cobrar o mesmo preço da líder, podendo ficar acima ou abaixo, mantendo-se a mesma paridade anterior (Santos, 2005).

Nenhum dos entrevistados confirmou que a sua estratégia de preço é a imitação do preço do concorrente, mas todos os respondentes afirmaram que estão atentos aos preços dos concorrentes, e a empresa 2 afirmou que dependendo dos preços praticados pelos concorrentes, pode levá-la a realizar ajustes nos preços dos seus produtos.

A questão 11 procurou obter informações sobre a maior influência nesse processo: **“No processo de formação de preço de venda, a maior influência é interna ou externa? Consegue destacar o principal fator influenciador?”**. As respostas obtidas foram sintetizadas na Tabela 22, adiante:

Tabela 22  
**Síntese das respostas da questão 11 das entrevistas**

Entrevistados	Respostas
Empresa 1	“Eu acho que são os dois, é equilibrado.”
Empresa 2	“Os dois, eu acho que mais externo, a busca dos clientes. Porque são eles que trazem para a gente o que a gente vai poder fazer. Eu acho que a concorrência, eu acho que é o mais forte, e mais cruel. Ter que adequar o seu trabalho, a qualidade e estar concorrendo; e para concorrer você precisa de uma qualidade boa. E, às vezes, você gastar mais com material, porque a valorização do seu trabalho pode estar no material. Às vezes, você perder um pouquinho em valores, mas chama mais cliente, do que deixar ele muito simplificado, e vender só um ou outro produto.”
Empresa 3	“É mais interna. Eu faço arroz com feijão $A + B = C$ , aumento um pouquinho e é isso. O cliente sempre vai pedir desconto. Então, é importante saber o custo, a margem de lucro, para deixar o cliente feliz com um descontinho, mas sem perder.”
Empresa 4	“(…) o custo da matéria prima, esse produto, por exemplo, é de uma linha importada, aqui no Brasil só tem duas empresas, um monopólio, só por aí, já dá para ter idéia do preço; ou você pode trazer da China ou de outro país.”
Empresa 5	“Eu acho que é mais externa. Ao cliente.”
Empresa 6	“Acredito que no nosso caso é externa, porque o mercado é bem servido de produtos de cosméticos. Então, ele é bem mais externo, do que interno. Isso, exatamente, do consumidor final; o que ele está disponível para pagar, até onde ele está disponível a pagar.”

Com base na Tabela 22, pode-se dizer que, as respostas ficaram divididas entre influência interna, externa e ambas influências, pois ao mesmo tempo que as empresas estão preocupadas em cobrir os seus custos e manter a qualidade dos seus processos e produtos/serviços, há também uma concorrência, na maioria das vezes, acirrada para vencer na disputa pelo favoritismo dos seus clientes. Então, dependendo do ramo que a empresa atua, e do objetivo do empresário para a sua empresa, o principal fator influenciador pode variar.

São diversas as variáveis que podem influenciar a formação do preço, nessa questão foram segregadas entre variáveis internas, quando estiverem relacionadas aos próprios processos e à estrutura de custos da empresa, e externas quando estiverem relacionadas aos concorrentes e ao mercado.

Com base nas questões feitas durante as 6 entrevistas realizadas com 9 gestores de micro e pequenas empresas da região do ABC foi possível perceber que para a formação do preço eles possuem métodos, ou seja, não são empíricos. Mas, sempre estão atentos ao preço da concorrência e a reação dos clientes em relação aos seus preços.

Além da percepção sobre o processo de formação de preço, foi possível verificar a manifestação de mecanismos isomórficos nas empresas participantes, pois seus gestores estão muito atentos e a partir de qualquer mudança de preço da concorrência, haverá alguma reação, cada uma de sua maneira e intensidade, com o principal objetivo de perder o mínimo de clientes possível e manter a perenidade de suas atividades.

## Apêndice D – Questionário

### Prezado (a):

Sou aluna do programa de Mestrado em Administração com Ênfase em Finanças da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP. Estou preparando minha dissertação de mestrado, com a qual pretendo identificar e analisar o processo de formação do preço de venda em micro e pequenas empresas da região do ABC.

Peço sua ajuda para responder o questionário a seguir apresentado. Sua contribuição é decisiva para o sucesso do meu trabalho de pesquisa.

Como retribuição à sua contribuição, poderei lhe mandar os resultados que forem obtidos, que serão sempre apresentados de forma agregada e sigilosa. Para tanto, preciso que você informe seu e-mail.

Em meu nome e em nome do meu orientador, Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias, agradeço sua colaboração e estou ao dispor para esclarecimentos adicionais.

**Natália Magdaleno Xavier**

E-mail: nahmx@hotmail.com

Cel.: (11) 97108-5982

### Bloco I – Questionário socioeconômico

**1. Qual a sua idade:**

- 18 a 25 anos
- 26 a 32 anos
- 33 a 45 anos
- 45 a 60 anos
- Mais de 61 anos

**2. Qual seu sexo?**

- Feminino
- Masculino

**3. Qual a sua função na empresa?**

- Sócio/Proprietário
- Gerente Financeiro
- Controller
- Gerente Comercial
- Contador
- Outra  
Qual? \_\_\_\_\_

**4. Qual o seu grau de escolaridade?**

- Ensino Fundamental
  - Ensino Médio
  - Ensino Superior
  - Pós-Graduação / Mestrado / Doutorado
- 5. Qual a sua formação acadêmica no ensino superior (se houver)?**
- Administração
  - Contabilidade
  - Engenharia
  - Não cursei o ensino superior
  - Outra
  - Qual? \_\_\_\_\_
- 6. Tem experiência em formação de preço de venda?**
- Sim
  - Não
- 7. Qual a localização da empresa?**
- Santo André
  - São Bernardo do Campo
  - São Caetano do Sul
  - Outras
- 8. Qual o setor da empresa?**
- Serviços
  - Comércio
  - Indústria
  - Outro
- 9. Qual a faixa de faturamento anual da empresa?**
- até R\$ 60.000 (MEI – Micro Empreendedor Individual)
  - de R\$ 60 mil a R\$ 2,4 milhões (Micro Empresa)
  - de R\$ 2,4 milhões a R\$ 16 milhões (Pequena empresa)
  - de R\$ 16 milhões a R\$ 90 milhões (Média empresa)
  - de R\$ 90 milhões a R\$ 300 milhões (Média-Grande empresa)
  - maior que R\$ 300 milhões (Grande Empresa)
- 10. Qual o tempo de atuação da empresa?**
- Até 1 ano
  - 1 a 3 anos
  - 3 a 5 anos
  - 5 a 10 anos
  - Mais de 10 anos

### Bloco II – Questões sobre formação do preço de vendas

1. Informe abaixo seu grau de concordância ou discordância sobre as assertivas abaixo (considere: DT – Discordo Totalmente; DP – Discordo Parcialmente; D – Discordo; I – Indiferente; C – Concordo; CP – Concordo Parcialmente; CT – Concordo Totalmente):

Afirmações / Negativas	DT	DP	D	I	C	CP	CT
Desconheço e não controlo os custos e despesas do meu negócio.							
O preço considera custos com matéria-prima, mão de obra e custos indiretos de fabricação.							
O controle de custos não ocorre através de um sistema/software.							
O controle de custos e despesas ocorre apenas por motivos fiscais.							
O responsável por precificação revisa o relatório de custos mensalmente.							
A decisão do preço é tomada após consenso entre os gestores/sócios.							
Invisto menos de 50% do tempo com decisões relativas a formação do preço.							
O preço é formado apenas com base nos custos.							
Na maioria das vezes, uso um percentual sobre os custos na formação de preço.							
O preço é formado apenas com base na concorrência, sem ter conhecimento das características do negócio.							
O preço é formado apenas com base no mercado.							
O preço é formado apenas com base no valor percebido pelo cliente.							
O preço é formado com base em custos, na concorrência, no mercado e no valor percebido pelo cliente.							
Não uso o mesmo método para todos os produtos/serviços.							
A principal fonte para tomada de decisão sobre a formação do preço é a minha experiência pessoal/intuição.							
A principal fonte para tomada de decisão sobre formação do preço são os relatórios contábeis e gerenciais.							

Há uma norma, lei ou regra que impacta direta ou indiretamente na decisão de formação do preço.							
A empresa nunca teve problemas para determinar o preço de vendas.							
O preço do meu produto/serviço é um diferencial de competitividade.							
A empresa já imitou o preço do concorrente, sem ter conhecimento das características do seu negócio; mas não o faz mais.							
A empresa não faz estudo de mercado para fixar o preço.							
Há algum órgão não governamental (associação/cooperativa/instituição) que impacta direta ou indiretamente na decisão de formação do preço.							
No lançamento de produtos/serviços cobro preços mais baixos para incentivar o comprador a experimentar o produto.							
Reduzo o preço quando ele é superior ao do principal concorrente ou ao de mercado.							
Reduzo o preço para clientes que compram em grandes quantidades.							
Acompanho o aumento/redução de preço da concorrência.							
A sazonalidade não influencia na fixação do preço de vendas.							
Tive que adaptar os preços para me manter competitivo no mercado.							
A formação do preço faz parte da estratégia da empresa.							
Os clientes não estão satisfeitos com os preços oferecidos.							

2. Selecione os fatores mais importantes no processo de decisão de formação de preço de vendas?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Custos e despesas                      | <input type="radio"/> Fatores psicológicos  |
| <input type="radio"/> Concorrência                           | <input type="radio"/> Capacidade e disponibilidade de pagar do consumidor               |
| <input type="radio"/> Capacidade produtiva                   | <input type="radio"/> Existência de produtos substitutos                                |
| <input type="radio"/> Demanda                                | <input type="radio"/> Mercado de atuação  |
| <input type="radio"/> Nível tecnológico                      | <input type="radio"/> Controle de preços impostos por órgãos governamentais (se houver) |
| <input type="radio"/> Clientes                               | <input type="radio"/> Objetivos da empresa  |
| <input type="radio"/> Ambiente econômico                     | <input type="radio"/> Qualidade do produto  |
| <input type="radio"/> Fase do ciclo de vida do produto       | <input type="radio"/> Fatores políticos e legais  |
| <input type="radio"/> Posicionamento do produto e da empresa |   |
| <input type="radio"/> Fatores demográficos                   |   |

Apêndice E – Análise dos questionários (p(value) --Teste t-Student)

Variáveis socioeconômicas		Construto 1																		Construto 2																		Construto 3					
Assertivas		18	19	21	22	23	24	16	17	31	28	37	11	12	15	14	26	15	29	38	39	33	35	40	37	32	25	20	30	34	36												
Gênero	Sexo Feminino	x	0,096 *	0,044 **	0,113	0,209	0,851	0,809	0,365	0,509	0,209	0,869	0,008 ***	0,271	0,628	0,389	0,639	0,095	0,019	0,037	0,487	0,131	0,470	0,757	0,682	0,520	0,833	0,768	0,662	0,657	0,458	0,674											
	Sexo Masculino	x	0,830	0,213	0,744	0,560	0,694	0,599	0,487	0,108	0,120	0,967	0,614	0,597	0,067 **	0,013 **	0,000 ***	0,481	0,310	0,247	0,948	0,562	0,726	0,141	0,761	0,617	0,537	0,362	0,995	0,861	0,654	0,753	0,749										
	Indústria	x	0,899	0,548	0,507	0,299	0,897	0,741	0,909	0,131	0,759	0,632	0,753	0,419	0,199	0,002 ***	0,000 ***	0,629	0,987	0,183	0,957	0,496	0,703	0,149	0,487	0,423	0,157	0,707	0,662	0,507	0,596	0,846											
Localização	São André	x	0,075 *	0,665	0,073 **	0,085 **	0,737	0,817	0,122	0,212	0,190	0,404	0,036 **	0,040 **	0,293	0,136	0,366	0,163	0,941	0,543	0,035 **	0,879	0,288	0,927	0,781	0,079 **	0,034	0,023 **	0,080 *	0,027 **	1,000	0,673											
	São Bernardo do Campo	x	0,004 ***	0,122	0,586	0,473	0,940	0,905	0,627	0,651	0,720	1,000	0,301	0,421	0,675	0,832	0,856	0,735	0,519	0,085 *	0,485	0,242	0,663	0,293	0,257	0,930	0,349	0,898	0,852	0,441	0,418	0,221											
	Santo André	x	0,102	0,077 *	0,121	0,105	0,859	0,977	0,327	0,648	0,866	0,025 **	0,972	0,714	0,924	0,785	0,511	0,136	0,648	0,010 **	0,018 **	0,412	0,172	0,419	0,730	0,411	0,294	0,630	0,682	0,310	0,011 **	0,152	0,677	0,933									
Porte	MEI	x	0,406	0,701	0,382	0,100 *	0,185	0,370	0,608	0,367	0,162	0,634	0,428	0,030 ***	0,832	0,432	0,043 **	0,414	0,439	0,019 **	0,903	0,449	0,031 **	0,194	0,363	0,386	0,229	0,474	0,127	0,215	0,734	0,640											
	Micro Empresa	x	0,438	0,972	0,299	0,245	0,128	0,364	0,035 **	0,860	0,069 *	0,728	0,105	0,979	0,500	0,010 ***	0,981	0,100	0,018 **	0,012	0,172	0,419	0,730	0,411	0,294	0,630	0,682	0,310	0,011 **	0,152	0,677	0,933											
	Pequena Empresa	x	0,307	0,884	0,552	0,733	0,036 **	0,575	0,008 ***	0,953	0,224	0,619	0,045 **	0,269	0,546	0,605	0,927	0,070 *	0,399	0,158	0,704	0,715	0,723	0,641	0,820	1,000	0,474	0,759	0,010 ***	0,801	0,784												
Faixa Etária	18-25 anos	x	0,668	0,053 *	0,067 *	0,665	0,867	0,357	0,059 *	0,074 *	0,112	0,158	0,315	0,666	0,002 ***	0,105	0,480	0,832	0,350	0,171	0,003 ***	0,301	0,385	0,217	0,794	0,668	0,693	0,086 *	0,194	0,725	0,927	0,283											
	18-25 anos	x	0,969	0,065 *	0,079 *	0,722	0,941	0,383	0,094 *	0,326	0,085 *	0,522	0,380	0,782	0,008 ***	0,077 *	0,693	0,920	0,796	0,342	0,015 **	0,771	0,406	0,093 **	0,014 **	0,966	0,603	0,078 *	0,200	0,820	0,873	0,933											
	18-25 anos	x	0,974	0,073 **	0,068 *	0,641	0,987	0,086 **	0,185	0,773	0,056 *	0,619	0,331	0,000 ***	0,142	0,781	0,322	0,968	0,353	0,003 ***	0,285	0,780	0,089 **	0,310	0,719	0,695	0,022 **	0,267	0,692	0,889	0,379												
	18-25 anos	x	0,703	0,560	0,092 *	0,718	0,924	0,771	0,291	0,896	0,144	0,590	0,030 **	0,638	0,562	0,500	0,639	1,000	0,215	0,732	0,698	0,573	1,000	0,215	0,520	0,495	0,718	0,018 **	0,182	0,547	0,353	0,520											
	26-32 anos	x	0,599	0,095	0,826	0,832	0,694	0,872	0,555	0,279	0,671	0,025 **	0,607	0,557	0,452	0,667	0,095 *	0,706	0,013 **	0,371	0,291	0,133	0,905	0,279	0,000 ***	0,234	0,250	0,933	0,996	0,629	0,410	0,099 *											
	26-32 anos	x	0,442	0,758	0,851	0,935	0,526	0,003 ***	0,218	0,028 **	0,297	0,028 **	0,898	0,417	0,771	0,726	0,088 *	0,979	0,006 ***	0,371	0,985	0,975	0,072 *	0,184	0,143	0,092 **	0,993	0,117	0,501	0,859	0,885	0,752											
	26-32 anos	x	0,194	0,760	0,757	0,786	0,854	0,235	0,520	0,821	0,709	0,760	0,200	0,809	0,935	0,609	0,436	0,807	0,125	0,384	1,706	0,345	1,000	0,613	0,090 ***	0,091 ***	0,091 ***	0,712	0,186	0,001 ***	0,928												
	33-45 anos	x	0,792	0,760	0,677	0,731	0,742	0,001 ***	0,882	0,187	0,462	0,747	0,701	0,931	0,289	0,342	0,799	0,705	0,478	0,960	0,256	0,102	0,104	0,854	0,000 ***	0,489	0,235	0,100	0,553	0,490	0,337	0,198											
	33-45 anos	x	0,064 *	0,759	1,000	1,000	0,500	0,243	0,064 *	0,759	0,894	0,826	0,182	0,291	0,467	0,596	0,511	0,936	0,961	0,665	0,404	0,601	0,259	0,143	0,265	0,027 **	0,074 *	0,000 ***	12,706	0,851	0,000 ***	0,553											
	46-60anos	x	0,706	0,545	0,669	0,928	0,061 *	0,406	0,853	0,891	0,766	0,196	0,273	0,888	0,767	0,529	0,862	0,000 ***	0,644	0,294	0,755	0,680	0,062 *	0,983	0,417	0,886	0,096 *	0,090 *	0,221	0,001 ***	0,945												
	Função	Sócio-Previdenciário	x	0,309	0,499	0,725	0,205	0,000 ***	0,273	0,884	0,347	0,733	0,858	0,662	0,277	0,333	0,009 ***	0,408	0,226	0,771	0,895	0,556	0,994	0,930	0,245	0,941	0,347	0,673	0,742	0,245	0,125	0,528	0,287										
		Gerente Comercial	x	0,028 **	0,403	0,843	0,334	0,705	0,605	0,260	0,840	0,100 *	0,194	0,766	0,238	0,866	0,472	0,982	0,471	0,422	0,222	0,650	0,410	0,032 **	0,230	0,459	0,412	0,560	0,463	0,856	0,492	0,989	0,737										
Gerente Financeiro		x	0,071 **	0,319	0,685	0,548	0,308	0,586	0,471	0,671	0,308	0,204	1,000	0,182	0,461	0,436	0,692	0,126	0,880	0,275	1,000	0,420	0,087 *	0,127	0,701	0,225	0,459	0,805	0,718	0,932	0,561	0,234											
Contador		x	0,100 *	0,143	0,386	0,395	0,057 *	0,969	0,034 **	0,818	0,626	0,299	0,009 ***	0,603	0,454	0,031 **	0,095 *	0,743	0,818	0,301	0,214	0,360	0,897	0,019 **	0,062 *	0,345	0,061 *	0,714	0,666	0,307	0,666	0,307											
Enfermeiro		x	0,765	0,473	0,488	0,915	0,018 **	0,204	0,201	0,622	0,231	0,498	0,570	0,809	0,002 ***	0,904	0,257	0,017 **	0,334	0,635	0,378	0,137	0,109	0,154	0,931	0,035 **	0,130	0,006 ***	0,622	0,437	0,644	0,630											
Enfermeiro		x	0,207	0,192	0,461	0,149	0,535	0,386	0,409	0,022 **	0,078 *	0,310	0,614	0,109	0,217	0,724	0,287	0,125	0,493	0,290	0,224	0,150	0,328	0,305	0,297	0,748	0,083 *	0,658	0,776	0,315	0,222	0,924											
Enfermeiro		x	0,462	0,789	0,016 **	0,038 **	0,065 *	0,588	0,614	0,602	0,216	0,250	0,909	0,134	0,478	0,295	0,029 **	0,536	0,513	0,345	0,443	0,485	0,533	0,505	0,959	0,906	0,555	0,018 **	0,119	0,578	0,920	0,077 *											
Enfermeiro		x	0,114	0,350	0,174	0,045 **	0,840	0,652	0,983	0,017 **	0,004 ***	0,267	0,429	0,294	0,593	0,711	0,189	0,420	0,853	0,194	0,263	0,293	0,953	0,532	0,110	0,207	0,901	0,956	0,264	0,375	0,861	0,579											
Enfermeiro		x	0,168	0,319	0,684	0,149	0,405	0,865	0,089 ***	0,012 **	0,516	0,400	0,451	0,733	0,547	0,420	0,893	0,883	0,428	0,406	0,472	0,733	0,755	0,302	0,326	0,737	0,420	0,593	0,499	0,896	0,887												
Enfermeiro		x	0,587	0,397	0,495	0,500	0,964	0,542	0,085 **	0,244	0,287	0,664	0,869	0,811	0,871	0,110	0,306	0,386	0,372	0,348	0,244	0,663	0,370	0,086 **	0,917	0,789	0,373	0,477	0,423	0,377	0,142	0,116											
Enfermeiro		x	0,143	0,770	0,831	0,813	0,816	0,925	0,738	0,668	0,276	0,749	0,004 ***	0,738	0,739	0,481	0,447	0,538	0,224	0,693	0,499	0,601	0,094 *	0,665	0,719	0,819	0,937	0,720	0,882	0,541	0,083 *	0,604											
Enfermeiro		x	0,878	0,658	0,018 **	0,020 **	0,386	0,252	0,664	0,950	0,971	0,667	0,047 **	0,323	0,099 **	0,108	0,006 ***	0,130	0,169	0,035 **	0,578	0,360	0,801	0,757	0,267	0,712	0,301	0,088 *	0,149	0,215	0,379												
Enfermeiro	x	0,193	0,802	0,394	0,297	0,171	0,741	0,400	0,824	0,268	0,202	0,436	0,208	0,925	0,208	1,000	0,031 **	0,046 **	0,489	0,867	0,092 **	0,005 ***	0,359	0,313	0,136	0,888	0,322	0,329	0,000 ***	0,870	0,960												
Enfermeiro	x	0,253	1,800	0,506	0,506	0,813	0,813	0,151	0,914	0,109	0,912	0,086 *	0,692	0,718	0,806	0,532	0,710	0,526	0,616	0,791	0,681	0,125	0,427	0,746	0,911	0,866	1,000	0,506	0,231	0,271	0,365												
Enfermeiro	x	0,639	0,165	0,400	0,444	0,597	0,271	0,018 **	0,394	0,229	0,642	0,621	0,563																														

**Anexo – Carta convite para participação de pesquisa sobre o processo de formação do preço de venda na região do Grande ABC Paulista**



São Paulo, 04 de Janeiro de 2016.

**PROPRIETÁRIOS E/OU GESTORES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO DO GRANDE ABC**

Ref.: Apoio para realização de pesquisa científica

A Sra. Natália Magdaleno Xavier, Mestrando no Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário FECAP ([www.fecap.br](http://www.fecap.br)), realizará a pesquisa para sua dissertação, intitulada "PRÁTICAS DE GESTÃO E FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS DE MICRO, PEQUENO E MÉDIO PORTE DA REGIÃO DO ABC"

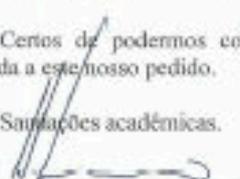
Em função do exposto, solicitamos vossa colaboração para:

- Intermediar contato com os gestores e/ou proprietários das unidades micro e pequenas empresas da região do ABC. A intermediação objetiva identificar empresas e pessoas que sejam potenciais respondentes do questionário de pesquisa;
- Em sendo possível e, ao vosso critério, colaborar no envio do questionário aos respondentes;
- Vossa colaboração, no que for possível, para permitir o apoio dos micro e pequeno empresários nas respostas do questionário.

A aplicação dos questionários deve ocorrer no período de 01/05 a 31/08 de 2016. Os dados serão tratados de forma agregada e sigilosa, preservando o anonimato das empresas e pessoas que colaborarem. Assim que a pesquisa estiver concluída remeteremos uma cópia do trabalho ao Sr. e aos gestores / proprietários que participaram da pesquisa. Assim, poderão aquilatar a importância de sua colaboração, oferecer sugestões para melhorarmos nossas atividades futuras bem como usá-lo em suas atividades na organização.

Certos de podermos contar com sua valiosa colaboração, agradecemos a atenção dispensada a este nosso pedido.

Saudações acadêmicas.

  
 Prof. Dr. Héber Pessoa da Silveira  
 Coordenador do Programa  
[heber@fecap.br](mailto:heber@fecap.br)

  
 Prof. Ivam Ricardo Peleias  
 Professor Orientador da Pesquisa  
[ivamrp@fecap.br](mailto:ivamrp@fecap.br)