



**DA FORMAÇÃO DE PREÇOS À TOMADA DE DECISÕES**  
**FROM PRICE FORMATION TO DECISION MAKING**FRANCO, Antônio Claudio da Silva<sup>1</sup>**RESUMO**

Para que uma empresa mantenha-se no topo e consiga arcar com suas obrigações é necessário que ela possua o controle das informações que determinam o seu resultado. Entretanto, é preciso que ela conheça primeiramente todos os seus gastos e assim possa atingir o discernimento necessário para estabelecer o seu preço de venda ideal. É claro que, economicamente, não é viável estabelecer o preço de venda apenas utilizando os aspectos contábeis, no entanto, estes devem ser conhecidos e analisados pelos administradores, pois eles podem colaborar na tomada de decisões, maximizando a utilidade da empresa e assim gerar mais lucros no final de cada exercício. Sendo assim uma formação de preços, elaborada de forma bem técnica com as técnicas de custo do produto dá ao empresário a segurança para concorrência leal e sem sofrer riscos.

**Palavras-chave:** Artigo Científico. Formação de Preços. Tomada de Decisão. Vendas e Lucro.

**ABSTRACT**

For a company to stay on top and be able to afford its obligations it is necessary that it has control of the information that determines its result. However, it is necessary that it first knows all its expenses and thus can achieve the discernment necessary to establish its ideal selling price. Of course, economically, it is not feasible to establish the sale price only using the accounting aspects, however, these must be known and analyzed by the administrators, because they can collaborate in decision making, maximizing the utility of the company and thus generating more profits at the end of each year. Thus, a price formation, elaborated in a very technical way with the cost techniques of the product gives the entrepreneur security for loyal concórcia and without suffering risks.

**Keywords -** Scientific article. Pricing. Decision Making. Sales and Profit.

---

<sup>1</sup> Graduação do curso Ciências Contábeis, pela Universidade Estácio de Sá e Pós-Graduação do curso Direito Tributário, pela Universidade Candido Mendea. Email antonioclaudioclaudio@yahoo.com.br

## 1. INTRODUÇÃO

Numa era de incertezas e turbulências, caracterizada por mudanças profundas de paradigmas de toda ordem, é necessário estudar e pesquisar novos caminhos, reavaliando o *modus operandi* presente. Técnicas, procedimentos e modos de gerir (alguns talvez antigos, simples e básicos, aparentemente esquecidos e em desuso, outros com nomes modernos) devem ser lembrados e reavaliados, para possibilitar o entendimento das novas realidades empresariais e a compatibilização das mudanças necessárias e enfrentar com firmeza e sucesso situações difíceis, por vezes aparentemente irreversíveis.

São notórias e importantes as mudanças observadas em vários domínios do conhecimento entre os quais o empresarial; ao mesmo tempo, nota-se ainda defasagem profunda entre as novas realidades empresariais e o modo de atuar e dirigir as empresas. Torna-se cada vez mais crítico abranger assuntos e temas empresariais, pesquisando-os e estudando-os de forma dinâmica, intercambiável e interdisciplinar; o estudo isolado de um assunto não deve dissimular a defasagem entre as necessidades atuais da administração e as visões ultrapassadas da realidade. O conhecimento linear, especializado e fragmentado, como mercadoria adquirida e estocada em partes, em detrimento de aspectos intuitivos e criativos e de uma visão mais integral da empresa, notadamente em suas inter-relações, traz enormes prejuízos aos profissionais da área. Paradigmas, leis, teorias, modelos e padrões provêm de modelos consensuais de determinadas épocas e a transição de um paradigma para outro usualmente gera incertezas, insegurança e até crises; assim sendo, seria a crise uma pré-condição para a adoção de novos métodos e modelos?

Empreendimentos devem ser geridos de forma que seja entendido que o todo não é a mera soma das partes, mas uma interação delas. As partes influenciam-se reciprocamente e agem de forma harmônica e integrada. Mudanças, turbulências e complexidades empresariais são uma forte ameaça, talvez como nunca foram antes, e, assim, metas e procedimentos predeterminados, segundo paradigmas anteriores, passam a não ser mais confiáveis. Ver intuitiva e criatividade o que há por trás da lucratividade exige estudo mais abrangente e integrado do todo.



Administra-se num ambiente de economia global, competitividade e concorrência acirrada, em que qualidade, eficiência, produtividade e flexibilidade necessárias exigem novas formas de operação, controles apropriados, ênfase no mercado e sua completa satisfação, o que de fato determina o escopo e o problema central da empresa moderna.

Em nosso país, a despeito dos esforços de modernização e propósitos de operar numa economia global, de padrões empresariais de Primeiro Mundo, ainda encontramos paradigmas fortemente arraigados que não condizem com as realidades mundiais atuais e que, em geral, desorientam as empresas para uma atuação bem-sucedida, moderna e voltada para o futuro.

No Brasil, particularidades ambientais passadas fizeram com que a gestão empresarial usualmente se distanciasse das teorias clássicas de administração, ou que as mesmas se tornassem aparentemente inaplicáveis; eram, porém, aspectos específicos de ajustes conjunturais, necessários à continuidade e sobrevivência temporal da empresa, num ambiente comumente adverso e instável. Isso, no entanto, em hipótese alguma, deve ser entendido e aceito como forma permanente de gerir.

Por exemplo, atualmente, é incontestável que o cliente e o mercado devem ser supridos eficientemente, com qualidade, e com preços que estão dispostos a pagar. Ora, entre os vários aspectos mercadológicos, o preço, um dos componentes do “marketing mix”, é assunto da maior relevância. Isso se choca com o paradigma até então aceito sem restrições de que Preço é igual ao somatório dos Custos, Lucros e Despesas ( $P = CLD$ ). A partir desse pressuposto, todo empreendimento é planejado e estruturado, as estratégias empresariais resultam de uma visão interna e o processo é concebido de dentro para fora da empresa, independentemente de considerações de outra natureza. É óbvio que o preço de um produto deve ser suficiente para pagar os custos e as despesas, além de propiciar retorno compatível com a atividade, porém desde que o mercado o absorva e aceite.

O que ocorre no mundo e no Brasil é uma crescente concorrência, aumento de importações, maior liberdade de preços, oportunidades de menor concentração de oferta e crescente demanda por qualidade e modernidade, aliada ao fato de maior valorização e conscientização do consumidor e do mercado. Em condições de maior

liberdade de mercado e aumento dos níveis de exigências, o poder de barganha do mercado cresce de forma que o mesmo tende a sinalizar ou ditar o que está disposto a pagar por um produto ou serviço. Nessas condições, o mercado e a concorrência introduzem uma mudança radical no paradigma até então aceito, ou seja, o preço é dado pelo mercado. Dessa forma, lucro é igual ao preço aceito menos os custos e despesas [ $L = P - (C + D)$ ].

A mudança do paradigma é significativa e profunda, pois, enquanto no momento anterior o preço era função de uma planificação interna, propiciando meros repasses, no modelo atual ou tendencial o preço é arbitrado pelo mercado, levando em conta valor, poder aquisitivo, valor do dinheiro, qualidade, alternativas de escolha e utilidade. Na empresa, isso significa repensar métodos de trabalho e gestão, planejando com base na variável externa, ou seja, de fora para dentro, buscando seu retorno e valorização, via produtividade, redução de custos, eficiência, qualidade, o que significa repensar a empresa estrategicamente quanto aos métodos de gestão.

Se o preço é dado, por que então se preocupar com a política e formação de preços? É sabido que o lucro provém dos preços e dos volumes de vendas, portanto, muito mais do que em qualquer outra situação, é de importância vital que a empresa conheça muito bem o seu cliente, que expectativas tem, o que valoriza e sua escala de valor do bem ou serviço, seus custos e despesas minuciosamente, que examine cuidadosamente sua política e formação de preços e administre de forma harmônica todas as variáveis envolvidas na questão, de forma a conhecer exatamente seus limites de atuação, no que diz respeito ao mercado, volumes e retornos possíveis, estabelecendo assim sua estratégia de atuação.

Por tudo o que foi exposto, optei por desenvolver o assunto da maneira mais prática possível e de forma reversa, ou seja, de fora para dentro da empresa, abrangendo ao mesmo tempo todos os aspectos com os quais se inter-relaciona, porque em geral o tema Política e Formação de Preços é tratado como um apêndice da Contabilidade, do Marketing das Finanças, de forma estanque. O desenvolvimento é interdisciplinar por várias razões, entre as quais o fato de na pequena e média empresa poucos executivos administrarem várias áreas e na grande empresa os especialistas terem visão ou área de atuação restritas, usualmente com integração

deficiente. Outra razão para esta abordagem interdisciplinar é o fato de que o próprio estudante recebe uma carga teórica de conhecimentos fragmentados, normalmente não transmitidos de forma integrada, tendo por consequência dificuldades de entender o todo, as partes e a noção de equilíbrio.

Para expor a matéria, formar preços, avaliar resultados e decisões, utilizei o custeio tradicional (full costing), o custeio variável e as técnicas praticas mais usuais. Técnicas mais modernas e sofisticadas, embora citadas, como Life Cycle Casting, Target Casting e Activity Based Costing (ABC), merecem estudos mais aprofundados, não realizados neste livro, porque:

1. O texto está voltado para elementos básicos da formulação de uma política e formação de preços de venda e tem enfoque prático, mais sistêmico e de integração.
2. A grande maioria das pequenas e médias empresas carece de um sistema básico de contabilidade e de custos e até de formação de preços o que representa o mínimo necessário para inicio de uma longa jornada.
3. Técnicas operacionais modernas e sofisticadas ficam dificultadas por aspectos ambientais, conjunturais e realidades operacionais, por falta de uma base elementar e de uma estrutura básica interna.
4. A implantação de técnicas, desde as mais elementares, é sempre problemática dadas, as mudanças culturais necessárias, hábitos, atitudes, organização e administração.

Tais fatores sugerem desenvolvimentos gradativos, prudentes e seguros, aliados a um contexto integrado favoravel. Acrescente-se que o forte apelo mercadologico leva a supor que a solução final esteja sempre na tecnica da moda.

Embora haja utilidade e necessidade de avanços, muitos dos modismos parecem teoria antiga vestida de roupagem nova. É preco, pois, reflexão e prudência na adoção de tais técnicas, uma vez que é muito comum empresas sem estrutura adequada, por modismo ou imposição das matrizes, por exemplo, partirem às pressas

para Custeio ABC, entre outras técnicas, sem que os ingredientes básicos estejam presentes, o que na maioria dos casos constitui-se em:

- falta de estrutura de dados e sistemas básicos e elementares;
- cultura interna desfocada das necessidades atuais;
- administração desatualizada;
- ambiente interno não participativo;
- sistema de interação interna deficiente;
- mascaramento de resultados e falhas;
- insatisfações dissimuladas;
- visão linear e fragmentada da empresa;
- imobilismo e demora de resposta;
- lentidão de desenvolvimento e mudanças;
- inflexibilidade estrutural e organizacional;
- centralização excessiva;
- falta de direcionamento e priorização de metas;
- relações do tipo ganha/perde;
- orientação para o produto e lucro;
- miopia na precificação.

Muitas empresas estão implantando programas de qualidade e técnicas de custeio sofisticadas, mas efetivamente muito poucas conseguem resultados verdadeiros, com impactos significativos. A qualidade precisa ser sentida pelo mercado e pelo cliente de modo global, além de internamente ser inerente a um contexto amplo.

Assim, técnicas implantadas, por mais modernas que sejam, fracassam, e depois ninguém entende o que aconteceu! Pude presenciar vários exemplos disso em anos passados. Parece-nos difícil entender que hardware e software, aliados a boas ideias, são insuficientes para o sucesso. Paga-se, porém, o preço, investe-se a troco de estar na moda. Como habitual da cultura pragmatista, a forma importa mais que a essência.

No contexto global, o preço é fator decisivo! O consumidor não hesita em trocar de marca, se encontra melhor oferta, porque uma diferença de poucos percentuais altera a decisão de compra.

Por outro lado, para o consumidor há a questão da percepção de valor de um bem ou serviço. Portanto, conhecer o consumidor e suas expectativas, o que valoriza e a escala de valores são fatores primordiais para o estabelecimento de uma política de preços competitiva. Não é incomum encontrar situações em que o consumidor até pagaria mais do que o preço estabelecido, por perceber maior valor.

É preciso que se introduza na cultura da empresa que o valor para o consumidor é decisivo, entendendo-se por valor um agregado de qualidade, serviços, atendimento, e tudo isso a um preço justo.

## **2.DESENVOLVIMENTO**

Decidir o quanto atribuir de preço aos bens e serviços no mercado envolve uma serie de variáveis. Entretanto, a decisão da estratégia dos preços.

- maximização dos lucros
- retorno do investimento
- preços baseados nos custos

### **2.1. MAXIMIZAÇÃO DOS LUCROS**

A pressuposição básica da opção pela maximização dos lucros é a de que os preços serão definidos de modo que se consiga maximizar o lucro da empresa, dados um conjunto de recursos e sua estrutura.

Para avaliar a decisão, considerando-se os seguintes fatores:

1. Estimativa das vendas totais possíveis e elasticidade do preço.

Para determinado preço-base, estima-se realisticamente o potencial de volume de vendas e, simulando variações nos preços, observa-se o impacto do volume.



Existem ferramentas técnicas e estatísticas que podem orientar as análises, porém, como se nota, há uma boa dose de julgamento pessoal, o que não torna a prática inviável, uma vez que um dos métodos de previsão de vendas, conhecido como “júri”, largamente usado, é baseado em julgamento.

## 2. Estimativa dos custos e despesas

Para determinado volume de vendas, a empresa incorre em determinados custos, para outros volumes, custos unitários diferentes ocorrem em função dos custos fixos e despesas fixas.

Dadas as premissas de volume de vendas, a estimativa de custos e despesas é desenvolvida, o que é mais palpável, uma vez que envolve menos variáveis qualitativas e externas.

## 3. Localização do preço que maximiza

A maximização dos lucros é encontrada quando os incrementais de vendas aproximam-se dos incrementais de custos e despesas.

Suponha-se que para um preço-base de \$ 40.000 a demanda esperada seja 1.000 unidades. Estimando-se reduções nos preços de venda em graduações de 5%, possíveis aumentos em volumes gradativamente devem ocorrer.

\$ Preço	Unidade	\$ Vendas	Variação	Custo	Variação
Unidade		Totais	\$	Total	\$
40.000	1.000	40.000.000	-	36.000,000	-
38.000	1.100	41.800.000	1.800.000	36.400,000	400.000
36.000	1.200	43.200.000	1.400.000	37.000,000	600.000
34.000	1.300	44.200.000	1.000.000	37.800,000	800.000
32.000	1.400	44.800.000	600.000	38.800,000	1.000.000
30.000	1.500	45.000.000	200.000	40.000,000	1.200.000
28.000	1.600	44.800.000	-200.000	41.400,000	1.400.000

Autor: Antônio Claudio da Silva Franco

Venda = 1.300 unidades	\$ 44.200.000
Custo = 1.300 unidades	\$ 37.800.000
Lucro	\$ 6.400.000

Vendas 1.200 unidades	\$ 43.200.000
Custo 1.200 unidades	\$ 37.000.000
Lucro	\$ 6.200.000

O volume ótimo de vendas situa-se entre 1.200 e 1.300 unidades ao preço de \$ 34.000 a unidade, encontrando-se neste ponto a maximização dos lucros.

O principal problema desse método reside na avaliação e nos pressupostos da elasticidade dos preços e do volume, devendo complementar-se por:

- julgamento e feeling pelo contato e monitoramento do mercado, experiência, opiniões, etc.,
- tentativa e erro: experimentação de preços e monitoramento do comportamento das vendas, como condição de risco calculado e consciente.
- descobrir o que é de valor para o cliente e para o mercado, assim como benefícios e economias, e propiciar um potencial de aumento de demanda.

Como instrumental para avaliação, o método é válido e útil, porém considerem-se as dificuldades próprias e outras usuais, como falta de dados disponíveis, inexistência, de monitoramento de mercado, além de outros aspectos do composto de marketing

## 2.2. RETORNO DO INVESTIMENTO

Por este método, o preço de venda é desenvolvido com base no retorno desejado do capital empregado, que é dado em função das variáveis estudadas.

Para o cálculo deste retorno ou índice a ser aplicado sobre o custo, necessita-se das seguintes informações:

- custos e despesas totais planejados para o período, excetuando-se o custo do produto, o custo da mercadoria e o custo dos serviços;
- dimensionamento do capital médio empregado para o período analisado;
- estimativa do custo dos produtos, mercadorias e serviços totais para o período.

Formulação:

DESPESAS + (% RETORNO X CAPITAL EMPREGADO)

**CUSTO DOS BENS E SERVIÇOS**

Tomando-se um período, por exemplo:

Despesas	\$ 286.000
Capital empregado	\$ 3.200.000
Retorno esperado	35% a.a
Custo dos bens e serviços	\$ 2.163.000.
<u>\$ 286 + (3.200 x 35%)</u>	= 0,65 ou 65%

Portanto, o retorno do capital esperado, com as vendas, deve ser 35% de \$ 3.200.000, ou \$ 1.120.000, o que representa 31,38% sobre a venda, e para obtê-lo basta tomar o custo e multiplica-lo por 1,65.

Vejamos:

Vendas	\$ 3.569.000 (\$ 2.163.000 x 1,65)
Custo	<u>\$ 2.163.000</u>
Margem	\$ 1.406.000
Despesas	\$ 286.000
Lucro	\$ 1.120.000 (giro = 1,1153)

No entanto, isso implica a aplicação linear, a todos os produtos, de 1,65 sobre o custo ou combinado com a utilização de multiplicadores diferenciados, de forma que,

na média, o multiplicador seja 1,65 sobre o custo, e o lucro, de \$ 1.120.000, o que remunera em 35% o capital empregado.

É conveniente lembrar os conceitos da combinação de Produtividade do Capital empregado com a lucratividade das vendas.

### **2.3. PREÇOS BASEADOS NOS CUSTOS**

Devido à relativa praticidade e simplicidade, um dos métodos mais utilizados de formação de preços é o que tem por base os custos

Entretanto, entre as várias razões de sua larga utilização, além da relativa simplicidade do método, observam-se quatro aspectos:

- preço e sobrevivência;
- competitividade;
- rotinização das decisões;
- estrutura do preço.

### **2.4. PREÇO E SOBREVIVÊNCIA**

Os preços podem ser estabelecidos de forma a assegurar o lucro e o retorno, se determinado volume é atingido, oferecendo ampla gama de combinações possíveis.

### **2.5. COMPETITIVIDADE**

O conhecimento dos próprios custos e despesas, além do método de formação de preços, auxilia o entendimento dos custos da concorrência e da estratégia competitiva, ficando a empresa mais bem aparelhada para desenvolver sua própria estratégia de preços e política mercadológica, tornando-se assim muito mais competitiva.

Dada a mudança de paradigmas no mercado, a política e a formulação dos preços, o preço que o mercado está disposto a pagar e a estrutura interna, o enfoque e avaliação de fora para dentro da organização ficam facilitados.

Preço de Mercado – Custo Adequado = Lucro pretendido.

## 2.6. ROTINIZAÇÃO DAS DECISÕES

Uma vez definidos os parâmetros básicos e essenciais da formulação dos preços e os pressupostos que embasam o método, a tarefa pode tornar-se sistematizada, assim a administração despende mais tempo e esforços nos aspectos políticos e estratégicos.

## 2.7. ESTRUTURA DO PREÇO

De maneira simples, a formulação de preços baseada nos custos é a mera resultante da aplicação de um índice (divisor ou multiplicador) sobre os custos e despesas, conhecido como mark-up, “marcação”, aportuguesando o termo, ou “ponto de marcação”.

Assim:

Preço = Custo x Mark-Up (multiplicador) ou

Preço = Custo / Mark-Up (divisor)

## 2.7 QUE É MARK-UP

Segundo o dicionário Accounting the language of business, de Sidney Davidson et al., mark-up é “um valor originalmente adicionado ao custo. Usualmente expresso como um percentual do preço de venda. Refere-se também a um aumento sobre um preço de varejo originalmente estabelecido”.



Segundo o Dicionário técnico contábil português-inglês, a expressão mark-up significa “remarcação para cima”.

O preço deve ser formado de maneira a cobrir todos os custos, as despesas fixas, as despesas variáveis da venda e os impostos, de forma que o residual, combinado com o giro de capital empregado (vendas/investimento), propicie o retorno esperado.

O mark-up pode então ser definido como um índice ou percentual que irá adicionar-se aos custos e despesas, o que não significa que deva ser aplicado linearmente a todos os bens e serviços.

O mark-up a utilizar será estruturado conforme a incidência de imposto, as despesas variáveis de venda, a inclusão das despesas operacionais e o lucro desejado na venda, observadas as circunstâncias e interesses mercadológicos e financeiros, as experiências passadas, tudo combinado de forma equilibrada para que a empresa consiga atingir seus objetivos. O preço formulado com mark-up é um referencial a ser analisado (não mais uma imposição do mercado).

## 2.8. MARK-UP NÃO É LUCRO DA VENDA

Confunde-se, na prática, mark-up com lucro da venda, o que é danoso à imagem das empresas, além de incorreto.

Se uma empresa utiliza o custo multiplicado por um mark-up 2, por vezes entendido como lucrar 100%, isto não é verdadeiro, pois existem impostos e despesas que precisam ser pagos com produto da venda, não restando um lucro final de 100%.

Na prática, o conceito e a estrutura não são dominados por parte significativa dos envolvidos nos assuntos da empresa. Usa-se o conceito de mark-up, todos utilizam o multiplicador, mas largamente por hábito, usos e costumes, prática do ramo, sem conhecer sua estruturação, particularidades e possibilidades estratégicas, e o pior, sem avaliar exatamente os resultados.

Neste aspecto, a inflação repassada aos preços, sem estudos mais detalhados, e a indexação generalizada corrigiam quaisquer deficiências e erros, o que não ocorre numa economia estável, com moeda sem perda de poder aquisitivo.

Não são raras as surpresas observadas com os preços praticados, para mais ou para menos, e os erros, estratégicos e táticos, quando se aprofunda a discussão do assunto.

Por que vendas e oportunidades perdidas? Por preços inadequados. Quantas vendas “boas”, surpreendentemente, tornam-se “ruins” e comprovadamente geram prejuízos!

Quantas vendas perdidas, cujo preço poderias ser mais competitivo! Deve-se isso a uma Política de Preços indefinida e a um método de trabalho incorreto, pois os preços estão mal calculados, isso sem considerar o levantamento dos custos e despesas.

A questão que então surge é: como essas empresas sobreviveram tantos anos? Sem generalizar, a hipótese mais provável é que o ciclo desenvolvimentista, os volumes, o mercado aquecido, a menor concorrência, as reservas de mercado, o mercado menos exigente e a própria “proteção inflacionária” foram ingredientes decisivos, não se subestimando o espírito empreendedor e a busca e o aproveitamento de oportunidades de mercado, o que ainda é um dos principais fatores de sucesso de um empreendimento. Sempre houve dificuldade, em todas as épocas, porém os tempos são outros, a complexidade e a volatilidade são mais acentuadas, além da velocidade e da quantidade de mudanças!

Segue abaixo demonstrativo de precificação:

Despesas Fixas	Valor	Despesas Variáveis	Valor
Aluguel	R\$ 10.000,00	Água	R\$ 1.500,00
Sistemas	R\$ 650,00	Luz	R\$ 3.000,00
Impostos	R\$ 57,00	Recompra de produtos / reposição estoque	R\$ 60.000,00
Sistemas	R\$ 110,00	Material de escritório	R\$ 1.000,00
Telefone	R\$ 100,00		

---

Folha de Pagamento R\$ 25.000,00

---

Fornecedores R\$ 80.000,00

---

Transporte / combustível R\$ 6.500,00

---

Retirada sócio /  
proprietário R\$ 10.000,00

---

Autor: Antônio Claudio da Silva Franco

Custo de Compra	Valor
Matéria prima	R\$ 12.000,00
Produção	R\$ 36.000,00
Mão de obra	R\$19.000,00
Custos Extras	R\$ 20.650,00
<b>Total de Custo</b>	<b>R\$ 87.650,00</b>

Autor: Antônio Claudio da Silva Franco

<b>Custo de Vendas</b>	<b>Valor</b>
Matéria prima	R\$ 12.000,00
Produção	R\$ 36.000,00
Mão de obra	R\$ 19.000,00
Custos Extras	R\$ 20.650,00
<b>Total de Custos</b>	<b>R\$ 87.650,00</b>

Autor: Antônio Claudio da Silva Franco

<b>Custo de Compra</b>	<b>VALOR</b>
Matéria prima	R\$ 12.000,00
Produção	R\$ 36.000,00
Mão de obra	R\$ 19.000,00
Custos Extras	R\$ 20.650,00
<b>Total de Custos</b>	<b>R\$ 87.650,00</b>

Autor: Antônio Claudio da Silva Franco

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Discutem-se muito as razões da mortalidade das empresas nascentes, de pequeno e médio porte, quanto aos fatores determinantes de tal fato, ou as razões da decadência de empresas, outrora saudáveis. Destacam-se fortemente, entre as várias causas, deficiências críticas nos elementos essenciais e vitais de qualquer empresa: lucratividade e rentabilidade do investimento.

Há uma série de causalidades e aspectos da gestão que podem explicar tais deficiências, que vão do âmbito estratégico ao operacional e tático, ampla e detalhadamente discutidas neste artigo.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BERNARDI, Luiz Antônio. Formação de preços: estratégias, custos e resultados / Luiz Antônio Bernardi -5. Ed.– [2. Reimpr.] – São Paulo: Atlas, 2022.