

**PRO 3363**  
**ECONOMIA DE EMPRESAS**

**Prof. Reinaldo Pacheco da Costa**

**Slides VOLUME 3**

# Introdução

- **As 5 questões fundamentais e os pecados capitais 6-11**
- **Para quê Custos? 12-13**
- **Classificação dos Custos 14-15**
- **Sistemas de custeio 16-22**
- **E os Preços? 19-28**
- **Estruturas de mercado 29-30**
- **O Modelo Econômico 31-36**
- **Controle x Decisões 37**
- **C x V x L (Margem de segurança e GAO) 38-40**

# 1- Por quanto vender?

➔ Para cobrir custos

➔ Para maximizar ganhos:

↘ **Financeiros**

↘ **De penetração**

↘ **Imagem (goodwill)**

↘ **Solidez (a longo prazo)**

## 2- Quanto o cliente está disposto a pagar?

- ➡ Quem é efetivamente o meu cliente e o meu consumidor?
- ➡ Quem são os meus competidores?
- ➡ Como os meus clientes valorizam o meu produto?
- ➡ Quanto e como podem pagar?
- ➡ Como convencer os clientes?

## 3- Por quanto consigo vender?

♠ **Custo: direto/indireto/fixo/variável**

♠ **Só isso ?:**

◆ **Despesas variáveis de venda**

◆ **Custos de logística**

◆ **Impostos**

◆ **Custos de comunicação e promoção**

◆ **Custos financeiros**

# 4- E a concorrência?

## ➤ Quem são?

## ➤ Como estão posicionados?

- \* produtos

- \* escala

- \* tecnologia

- preço e condições de pagamento

- \* logística

- **Movimentação**

- \* **abastecimento**

- \* **armazenagem/distribuição**

- \* **comunicação**

- \* **imagem, valor percebido**

- \* **massa x dirigida**

- \* **estruturas de mercado**

- \* **competição**

- \* **monopólio**

- \* **diferenciação, etc.**

- \* **estratégia competitiva**

- \* **custos**

- \* **diferenciação**

- \* **vantagens competitivas**

## 5- Quanto eu ganho?

[Preço unitário - Custo unitário] x Quantidade

$$[P_x - C_x] \times Q_x$$

Ponto de equilíbrio

$$[P_x - C_x] \times Q_x = 0$$

Sendo  $X > 0$

Margem de contribuição

$$\frac{P_x - CV_x}{P_x}$$

## 6- Pecados Capitais

- ➡ **Fazer preço apenas em função da concorrência**
- ➡ **Fazer preço apenas em função do custo**
- ➡ **Fazer rateio dos custos fixos aos produtos**
- ➡ **Definir produtos e preços pelo viés das vendas**
- ➡ **Focar FOB e não CIF**
- ➡ **Não considerar que só o bolso do consumidor final é que sente os custos totais**



# 7- Para quê Custos?

## \* Valorização

- \* custos de estoques
- \* custos de produtos
- \* preços
- \* lucros
- \* interface contábil, fiscal e tributária

## \* Controle:

- \* eficiência
  - \* consumo de materiais
  - \* processos
  - \* mão de obra
  - \* gerencial/departamental/ setorial

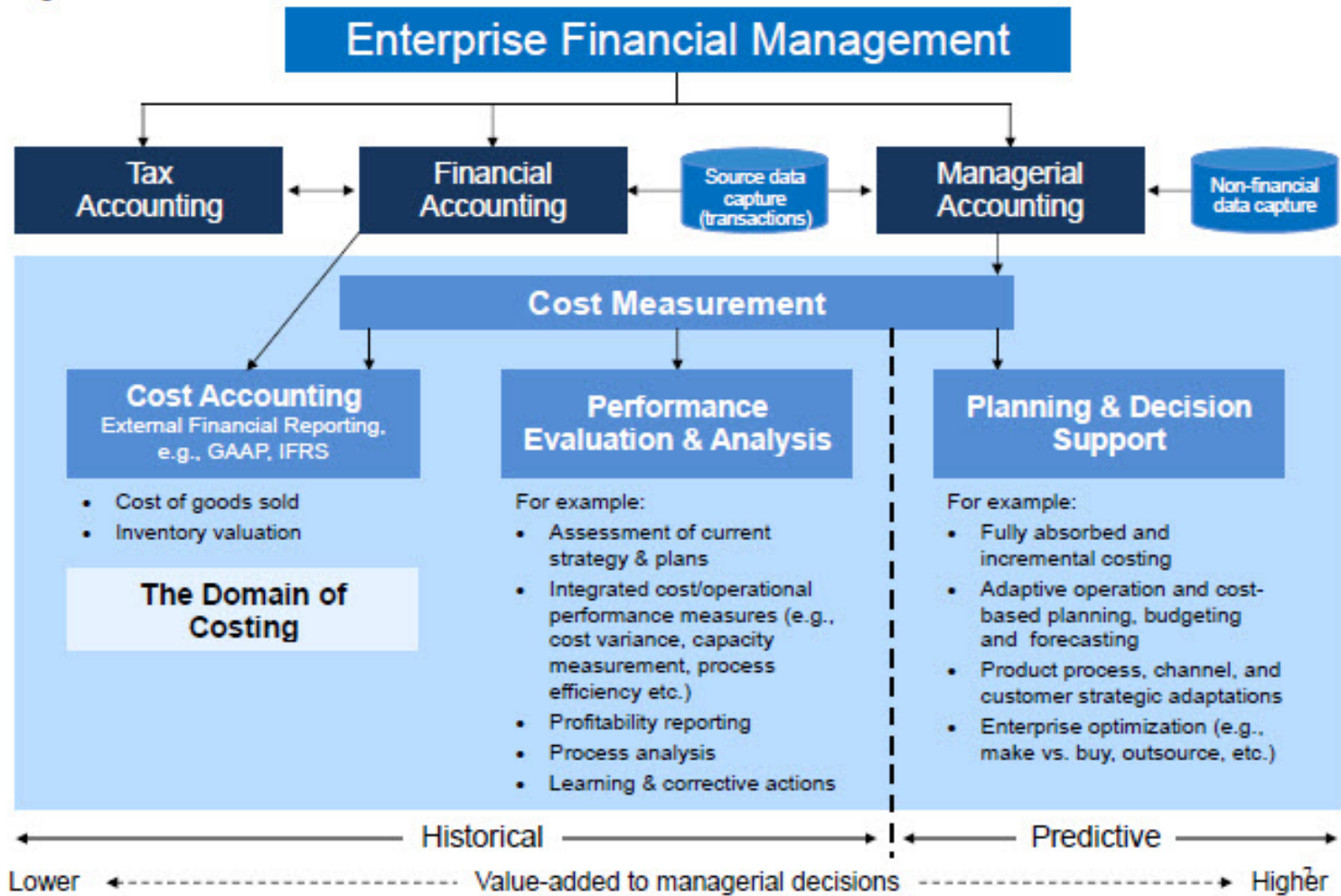
## \* Planejamento

- \* planejamento, programação e controle de produção e de estoques
- \* análise de resultados
- \* análise de investimentos
- \* política comercial
- \* política econômico-financeira (orçamento, fluxo de caixa, preços, etc)
- \* “Make-or-buy”

## Prá quê custos? (2)

- ◆ Projetar produtos e serviços
- ◆ Identificar qual etapa do processo de produção deve ser aprimorado
- ◆ Tomada de decisão de onde deve ser direcionado os investimentos,
- ◆ Negociação de preços e especificações de produtos
- ◆ Manter estrutura de canais de distribuição adequadas

Figure 1



# 8- Classificação dos Custos (1)

## \* Por área de atividade:

- \* custos de produção
- \* custos de administração
- \* custos comerciais
- \* custos financeiros

## \* Por produto:

- \* custos diretos
- \* custos indiretos
- \* custo marginal

## \* Por volume e período de tempo:

- \* custos variáveis
- \* custos fixos

# 8 - Classificação dos Custos (2)

## \* Por tipo de sistema de produção:

- \* **contínua pura**
- \* **intermitente (repetitiva ou sob encomenda)**
- \* **sob encomenda (ordem de fabricação)**

## \* Pela natureza do tempo:

- \* **histórico (ou real)**
- \* **padrão**
- \* **reposição**
- \* **projetado**

## \* Por tipode natureza legal:

- \* **contábil**
- \* **extra contábil**

## 9- Métodos e Sistemas de Custos

- ↘ **Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial**
- ↘ **Contabilidade de Custos**
- ↘ **Custeio Real**
- ↘ **Custeio Padrão**
- ↘ **Custeio Direto**
- ↘ **Custeio Por Absorção**
- ↘ **“Activity Based Costing” - ABC**

**Painel de alternativas para quantificação de custos**

**“Diferentes funções, diferentes demandas”**

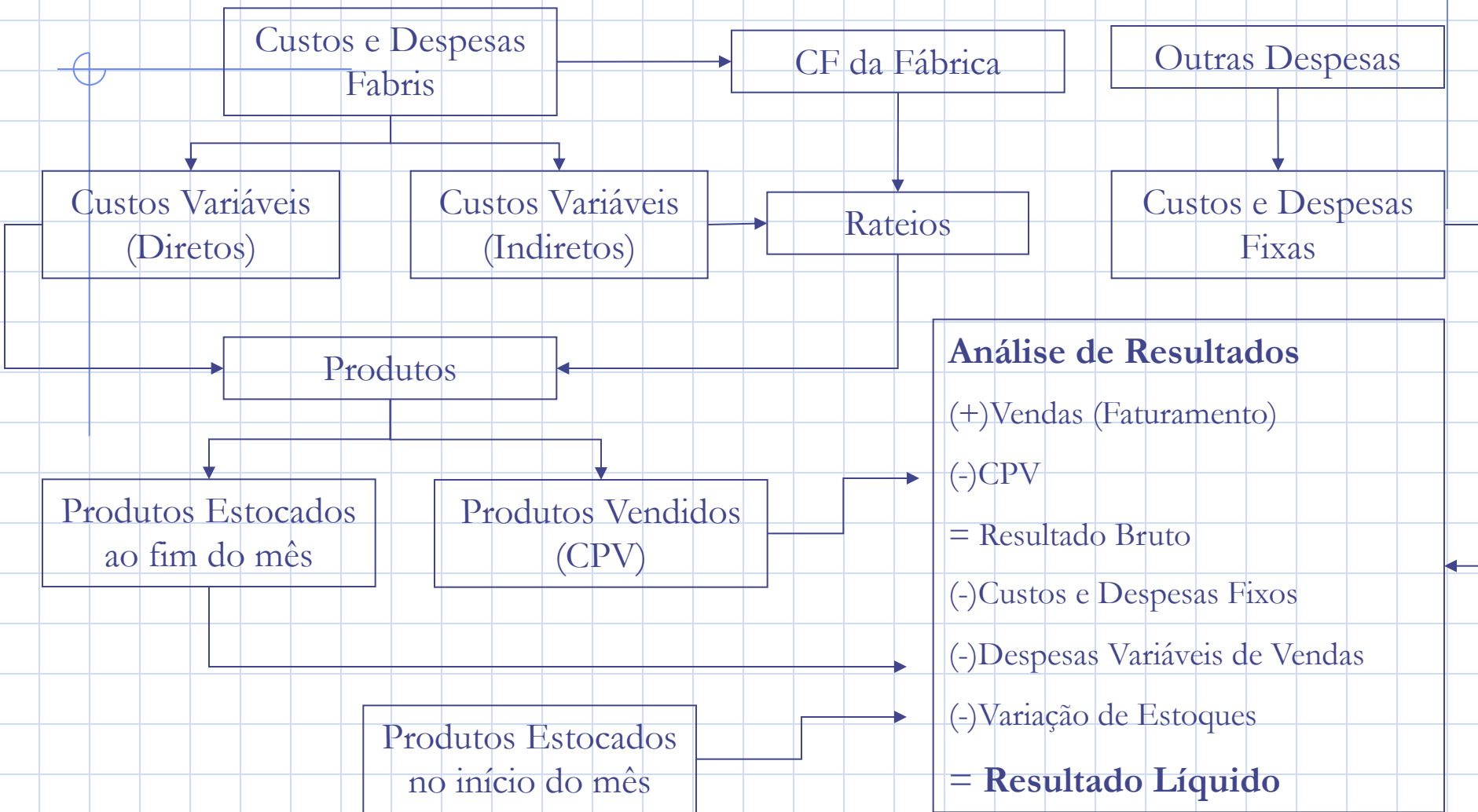
- \* Frequência**
- \* Nível de agregação**
- \* Controles necessários**
- \* A importância do “cliente” no desenho do sistema**

**Tabela 1 – Diferentes Funções, Diferentes Demandas**

<b>Função</b>	<b>Frequência</b>	<b>Grau de Alocação</b>	<b>Escopo do Sistema</b>	<b>Natureza da Variabilidade</b>	<b>Grau de Objetividade</b>
Valorização de Inventário	Mensal ou Quinzenal	Agregado	Custos de Fabricação	Irrelevante	Alto
Controle Operacional	Diária, por unidade de trabalho realizada	Nenhuma	Centros de Responsabilidade	Variáveis no Curto Prazo e Fixos	Alto
Mensuração do Custo por Produto	Anual e quando houver grandes mudanças	Extensiva, até os produtos em si ou às linhas dos produtos	Organização inteira, incluindo produção, <i>marketing</i> e distribuição, engenharia, serviços e administração	Todos Variáveis	Baixo

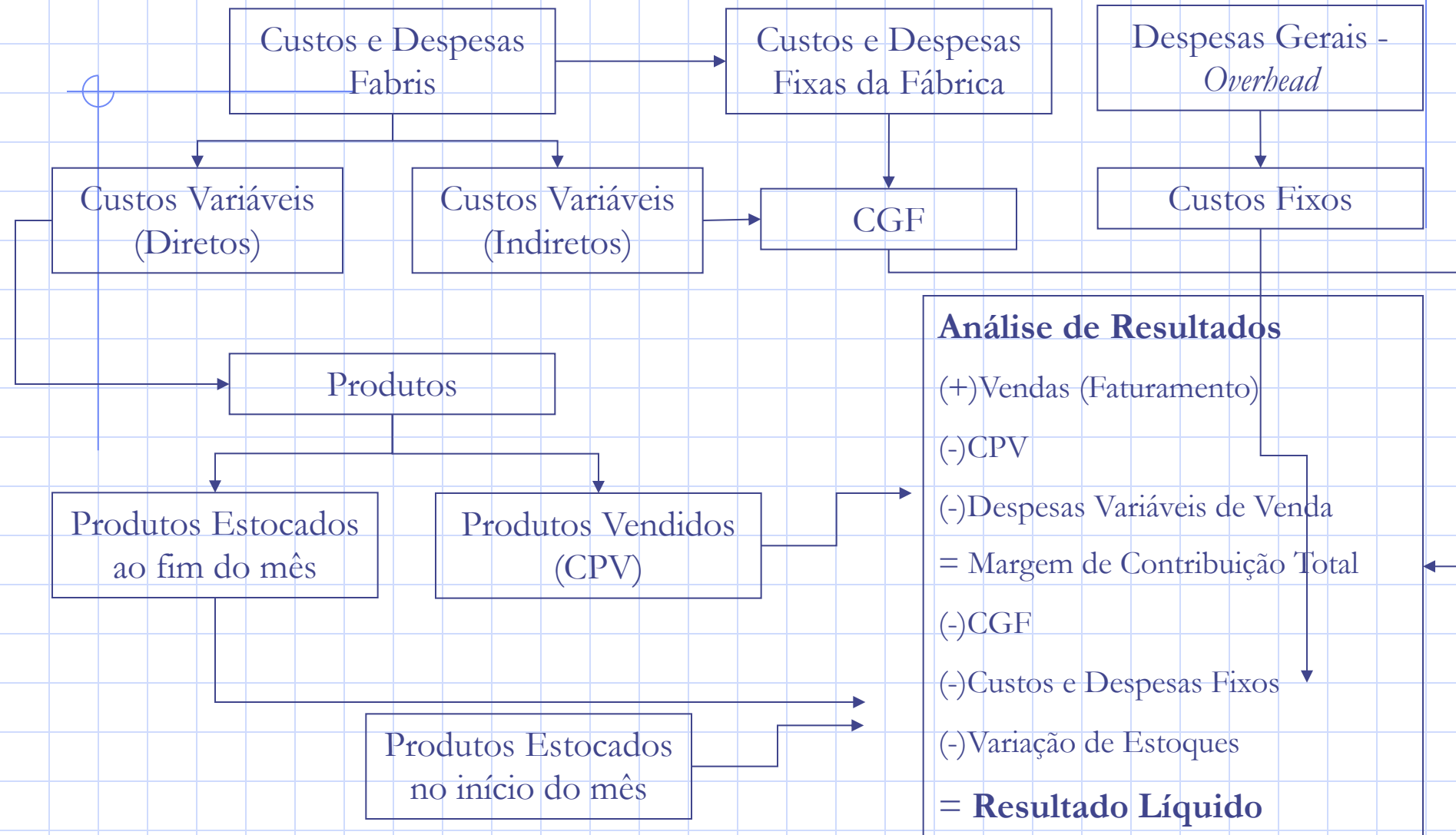
Fonte: Kaplan (1991, p. 37)

# Diagrama – Custeio por Absorção

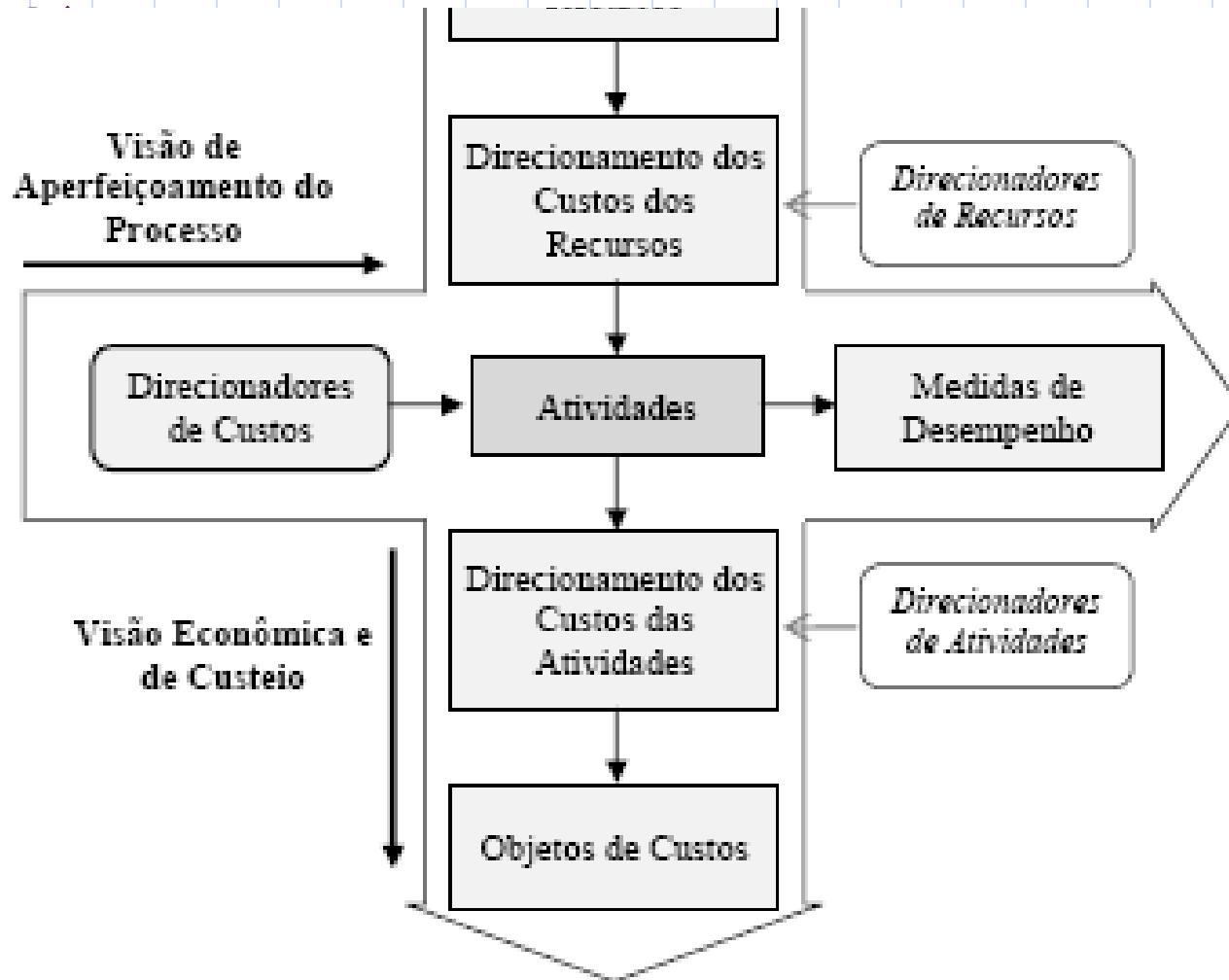




# Diagrama – Custeio Direto



# Custeio por atividades (ABC)



# Custeio por atividades (ABC) (2/2)

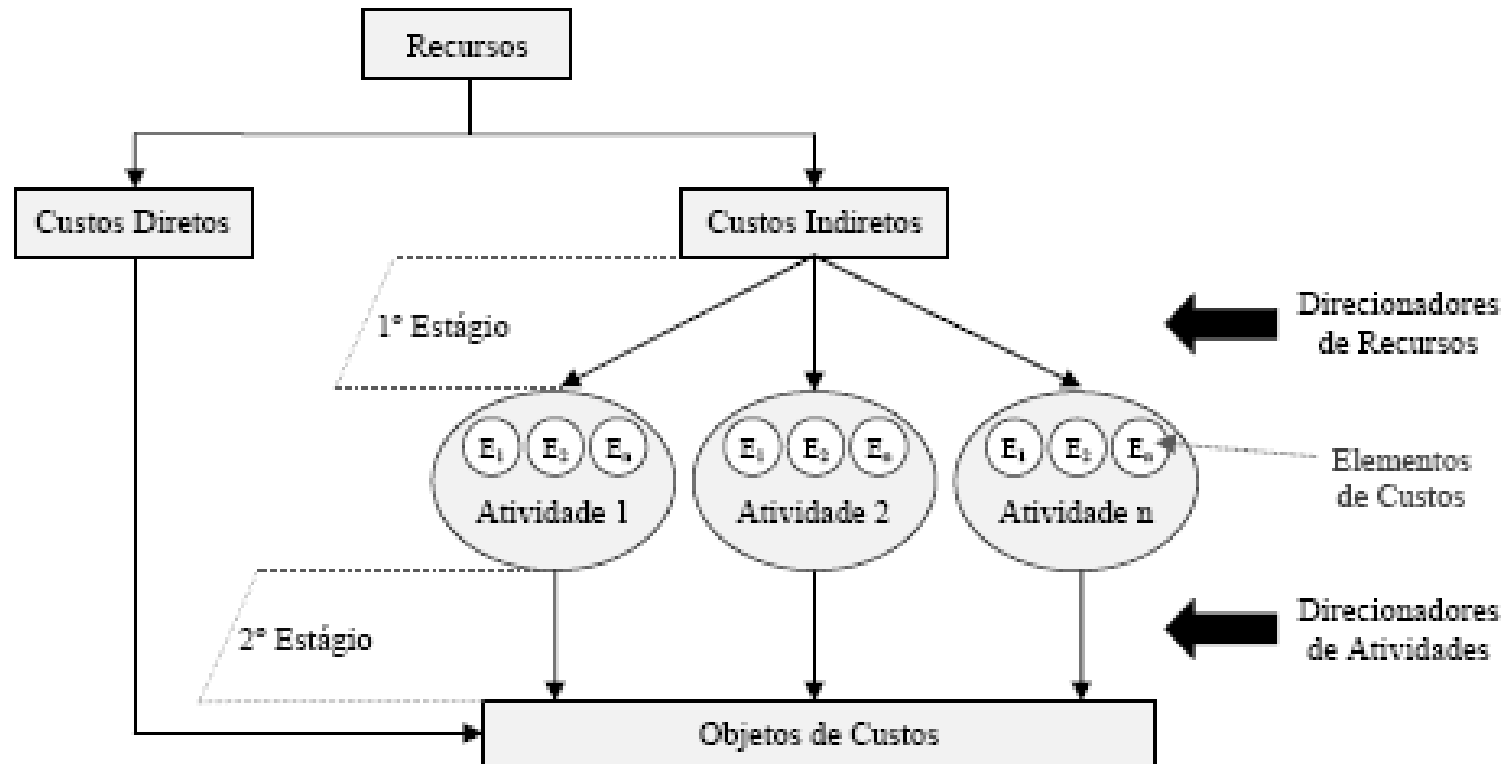


Figura 16 - Detalhamento do modelo conceitual do ABC na visão econômica e de custeio  
Fonte: Adaptado de Turney (1991) e Innes, Mitchell e Yoshikawa (1994)

# Classificação (Volume x identificação)

		<i>Variação no Volume</i>	
		Fixos	Variáveis
<b>Identificação a produto</b>	<b>Custos Diretos</b>		Matérias-primas Mão-de-obra direta Energia Elétrica Depreciação de máquinas
	<b>Custos Indiretos</b>	Depreciações (prédios,..) Telefone, água, luz	Materiais de fábrica
	<b>Despesas</b>	Materiais de consumo e Administração	Comissões de Vendas Impostos

# Gestão de Custos (1)

## CONTABILIDADE DE CUSTOS

- Controle do fluxo físico de materiais e produtos acabados
- Avaliar os sistemas de produção e seus respectivos sistemas de custeamento (encomenda, ordem, padrão, real, rkw..)
- Há comparações entre custos reais e padrões ?
- A implantação de sistemas de planejamento e custos encontrou resistências internas?
- Avaliar a questão comportamental e cultural relacionada à gestão de custos

# Gestão de Custos (2)

## ANÁLISE DE CUSTOS

- ◆ Como são custeados os elementos de custos ? custos históricos ou médios, reposição etc.
- ◆ A empresa apresenta análise dos custos unitários dos produtos?
- ◆ Quem são os maiores solicitantes de informações de custos ?
- ◆ Análise do desempenho dos departamentos e periodicidade do controle de despesas gerais, administrativas e de vendas?

## ORÇAMENTO EMPRESARIAL

- ◆ A empresa elabora orçamentos periódicos?
- ◆ A empresa elabora orçamentos flexíveis ?
- ◆ A empresa elabora plano econômico-financeiro ?
- ◆ As análises entre o real e o previsto têm sido acolhidas pela direção ?
- ◆ Os executivos de diversas áreas participam da elaboração do planejamento e do orçamento ?

# Gestão de Custos (3)

## ◆ CONTABILIDADE GERENCIAL

- ◆ A empresa elabora “análise de resultado por produto”?
- ◆ A análise do ponto de equilíbrio é feita periodicamente ?
- ◆ O sistema gera informações: societárias, fiscal, gerencial ?
- ◆ Para a contabilidade gerencial qual o critério p/ cálculo das depreciações? Vida legal (RIR); Vida útil, vida tecnológica, vida econômica
- ◆ A empresa usa outros ajustes para efeito de contabilidade gerencial?

## ◆ CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

- ◆ Quais as prioridades estratégicas da empresa?
- ◆ A empresa pretende implantar o ABC ?
- ◆ Custos da qualidade ?
- ◆ A empresa usa análise estratégica de custos ? Planejamento estratégico, investimentos, ciclo de vida dos produtos, custos dos produtos, avaliação de desempenho, *pricing*, riscos.
- ◆ A empresa usa o conceito de custo-meta para planejamento ?
- ◆ A empresa está implantando o “just in time “?
- ◆ Total quality control ? Benchmarking ? Células de produção ?

# Gestão Econômico-Financeira

- ◆ Análise e Planejamento. Transforma dados financeiros em informações apropriadas para a tomada de decisões.
- ◆ Administra a estrutura de ativos. Usos da firma. Investimentos em ativos fixos, estoques etc.
- ◆ Dimensiona e administra a estrutura financeira da empresa. Financiamentos de curto e longo prazos.
- ◆ Obtém e interpreta dados do ambiente externo da empresa. Estudos de mercado.
- ◆ Pesquisa e levantamento de custos e das condições internas das operações.
- ◆ Sintetiza as políticas relacionadas à produção, estocagem, investimentos e preços.
- ◆ Desenvolve métodos para subsidiar decisões táticas e estratégicas.

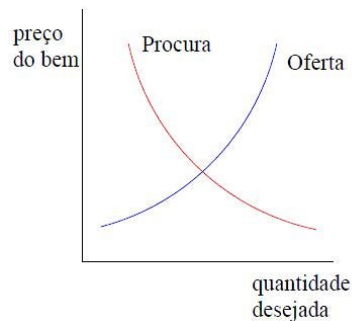


## Finanças e Produção: Interfaces

- ◆ Planejamento da capacidade produtiva e previsão de demanda.
- ◆ Previsão de vendas e Planejamento da produção de curto e longo prazos.
- ◆ Abastecimento, Armazenagem e Distribuição Física
- ◆ *Mix* de produtos
- ◆ Controle de custos
- ◆ Lançamento de novos produtos
- ◆ Melhoria de processos
- ◆ Serviços adjuntos

## Quais são as três fontes de determinação de preços?

- ⇒ O mercado (lei da oferta e da procura);
- ⇒ As estruturas concorrencias (monopólio, oligopólio, concorrência pura e concorrência monopolística);
- ⇒ A função de custos



		Compradores		
		1 único	Pequeno	Grande
Vendedores	Grande	Monopólio	Oligopólio	Concorrência Perfeita
	Pequeno	Quase Monopólio	Oligopólio	Oligopsônio
	1 único	Monopólio Bilateral	Quase Oligopólio	Monopsônio



# Objetivos dos preços

Retorno do Investimento
Aumentar % de mercado
Maximização do lucro a longo prazo
Maximização do lucro a curto prazo
Estabilização no mercado
Desencorajar a concorrência
Manter lealdade de parceiros
Reputação(Goodwill)
Sinergia da linha de produtos



# 11 E os Preços ? (2)

## CRITÉRIOS

### ➤ Orientação por vendas

### ➤ Orientação por custos

- \* Custo total
- \* “Cost plus mark-up“
- \* Análise por Ponto de equilíbrio  
( custo x volume x lucro )
- \* Taxa-alvo de retorno

### ➤ Orientação para competição ( Mercado )

- \* análise marginal
- \* Preço de mercado ou proporcional
- \* “Preço abaixo do custo”

### ➤ Pricing de um novo produto

- \* Preço de *skimming*
- \* Preço de penetração

### ➤ Preços Psicológicos

### ➤ Preços Geográficos

### ➤ Descontos

- + Intermediários
- + Quantidades
- + À vista
- + Sazonais

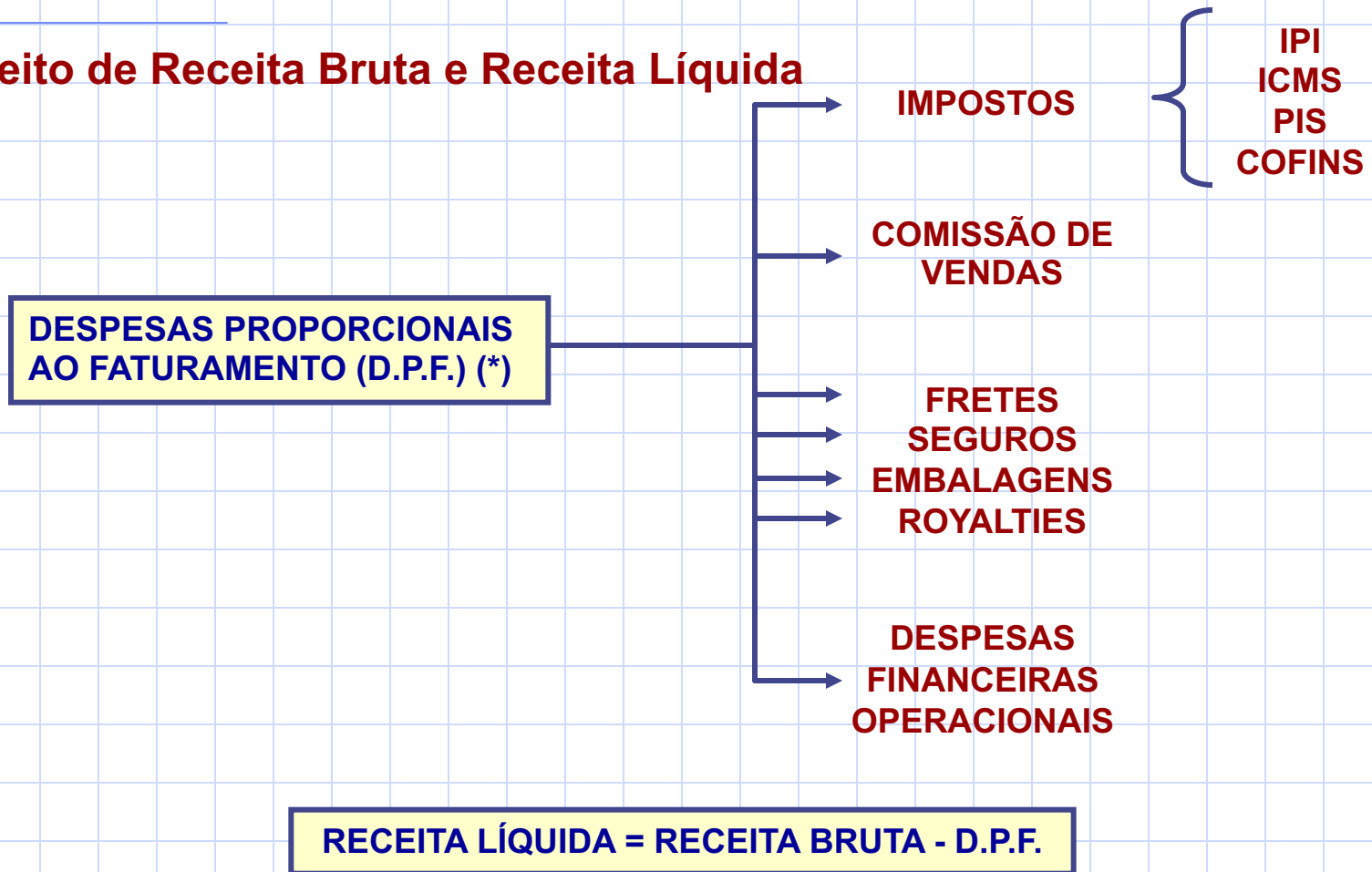
### ➤ Promoções

- “isca”
- “Ocasão”
- “Mix”

# Custeio Direto e Modelo Econômico

# CONCEITOS BÁSICOS

## 1 - Conceito de Receita Bruta e Receita Líquida



(\*) ou Despesas Variáveis de Vendas  
ou Despesas de Vendas

# CONCEITOS BÁSICOS

## 2 - Conceito de Custos Fixos e Variáveis

**PARA UM DADO PERÍODO DE TEMPO DURANTE O QUAL AS INSTALAÇÕES DE PRODUÇÃO SÃO CONSIDERADAS INVARIANTES**

CUSTOS FIXOS OU INDIRETOS:

**NÃO SE ALTERAM COM O VOLUME DE PRODUÇÃO REALIZADO (AO MENOS PARA UM INTERVALO RELEVANTE)**

CUSTOS DIRETOS OU CUSTOS VARIÁVEIS:

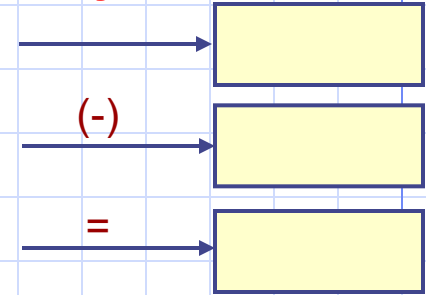
**DEPENDEM DO VOLUME DE PRODUÇÃO REALIZADO**

### 3 - Conceito de Rentabilidade de um Produto: Margem Bruta de Contribuição

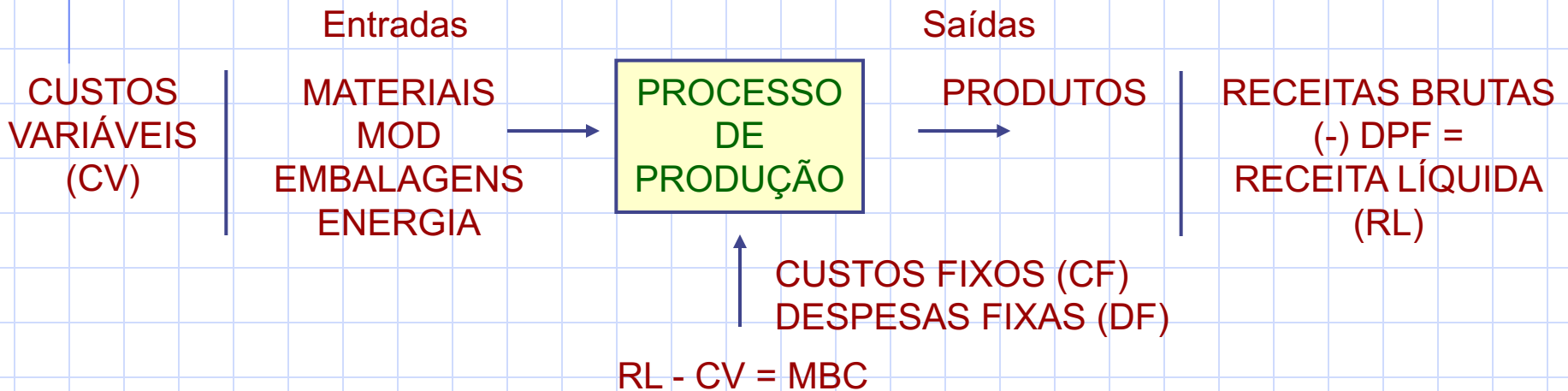
Receita Líquida do Produto x no Período t

(-) Custos Variáveis do Produto x Associados com a Receita Líquida acima

= Margem Bruta de Contribuição



### Interpretação Econômica da Atividade de Operações

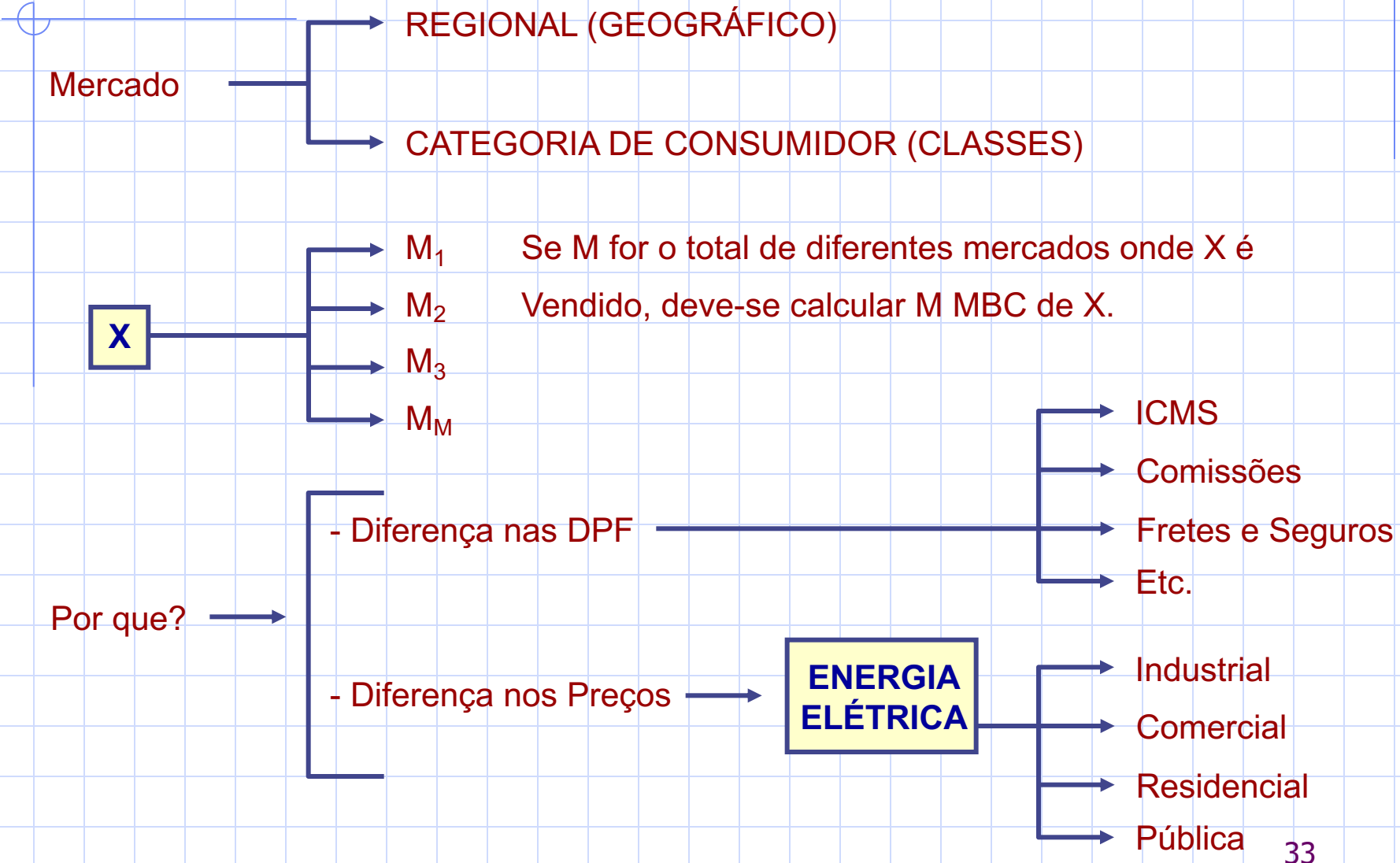


$RES = MBC - CF - DF = \text{RESULTADO OPERACIONAL}$

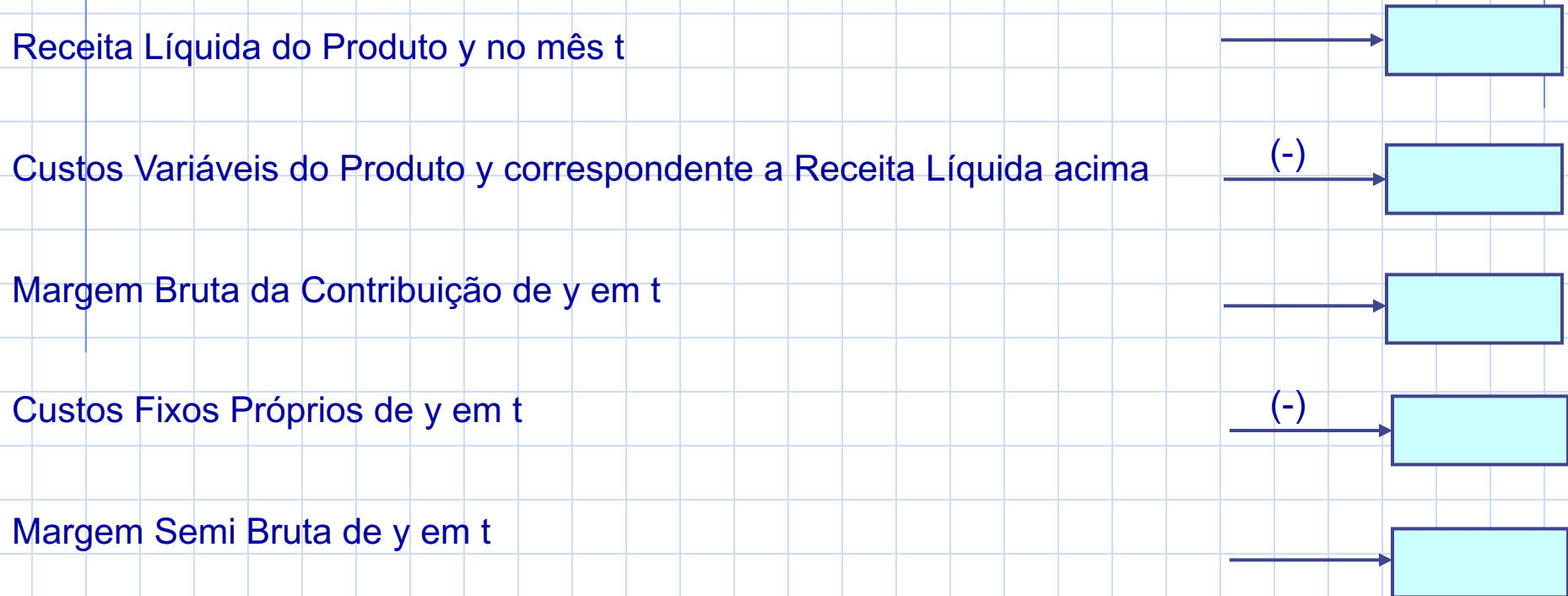
MBC É A MEDIDA DO VALOR CRIADO NA TRANSFORMAÇÃO DAS ENTRADAS EM SAÍDAS



# 4 - Conceito de Relação Produto - Mercado e Rentabilidade Diferenciada



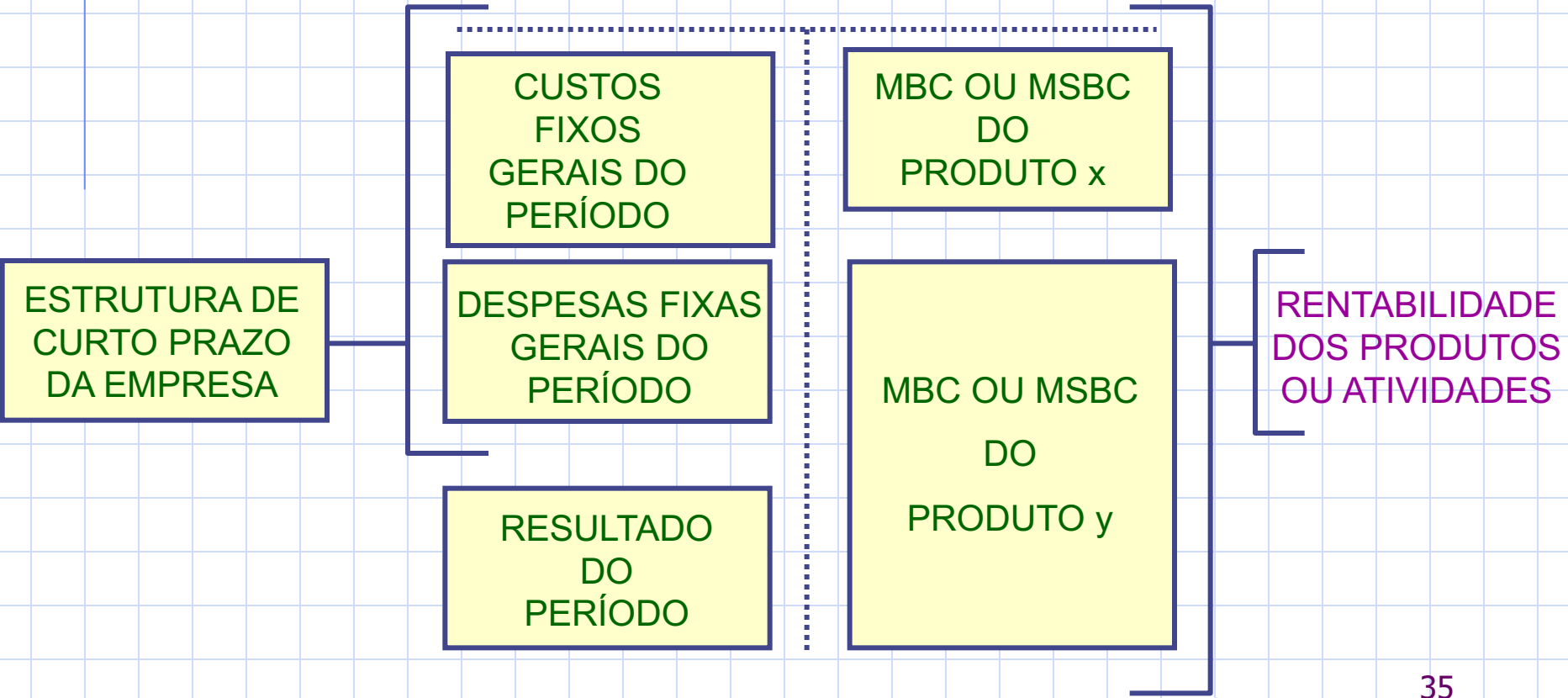
## 5 - Conceito de Custos e/ou Despesas Fixas Próprias Identificadas com um Produto ou uma Atividade: Margem Semi Bruta de Contribuição



Os custos e/ou despesas fixas próprias identificados, devem ser cobertos pelo produto ou atividade correspondente, resultando na MSBC. Por sua vez a MSBC, mede a renda econômica do produto ou atividade para a empresa naquele período.

# 6 - Conceito de Conta de Apuração de Resultados do Período adaptada ao Modelo Descritivo

## Apuração do Resultado do Período





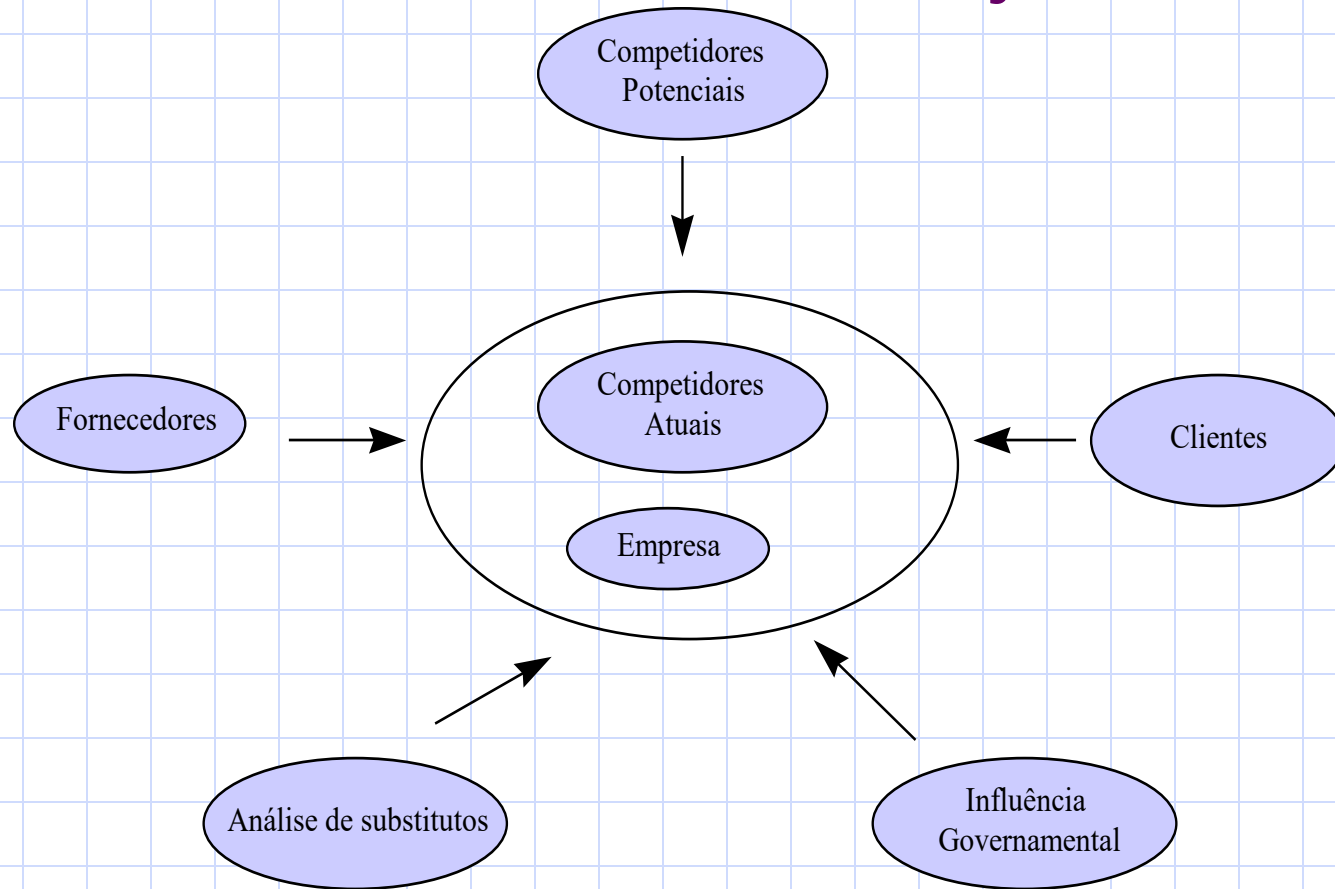
# **Administração Econômico- Financeira**

## **Estratégia de Preços**

## Posicionamento do Produto Kotler (cap. 15) - Estratégias e Programas de Preços

		PREÇO		
		ALTO	MÉDIO	BAIXO
QUALIDADE DO PRODUTO	ALTA	Estratégia de preço <i>premium</i>	Estratégia de alto valor	Estratégia de super valor
	MÉDIA	Estratégia de preço excessivo	Estratégia de valor médio	Estratégia de valor <i>bom</i>
	BAIXA	Estratégia de assalto ao cliente	Estratégia de falsa economia	Estratégia de economia

# 5 forças de Porter



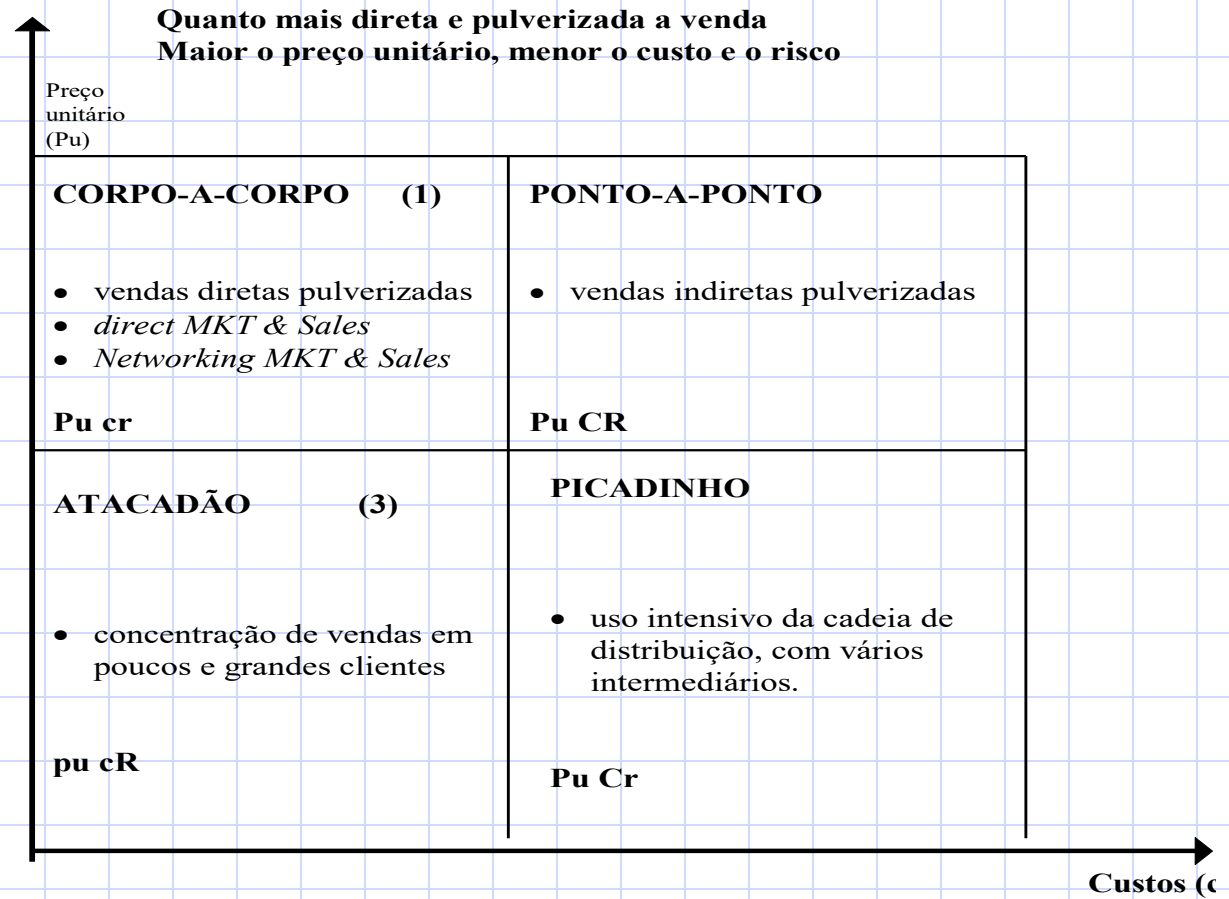
# O que é estratégia?

Estratégia pode ser explicada como a ciência de planejar e dirigir operações em grande escala, especificamente no sentido de manobrar as forças para as mais vantajosas posições antes de agir.

Estratégia em uma organização significa que ela fará um conjunto de coisas nem vez de outro – que ela tomou decisões que comprometem a organização com um conjunto específico de ações.

Estratégia é um compromisso com ações. Gerentes tomam decisões o tempo todo o que presumivelmente comprometerá a fazer alguma coisa, mas nem todas as decisões são estratégicas

# Preço x custo



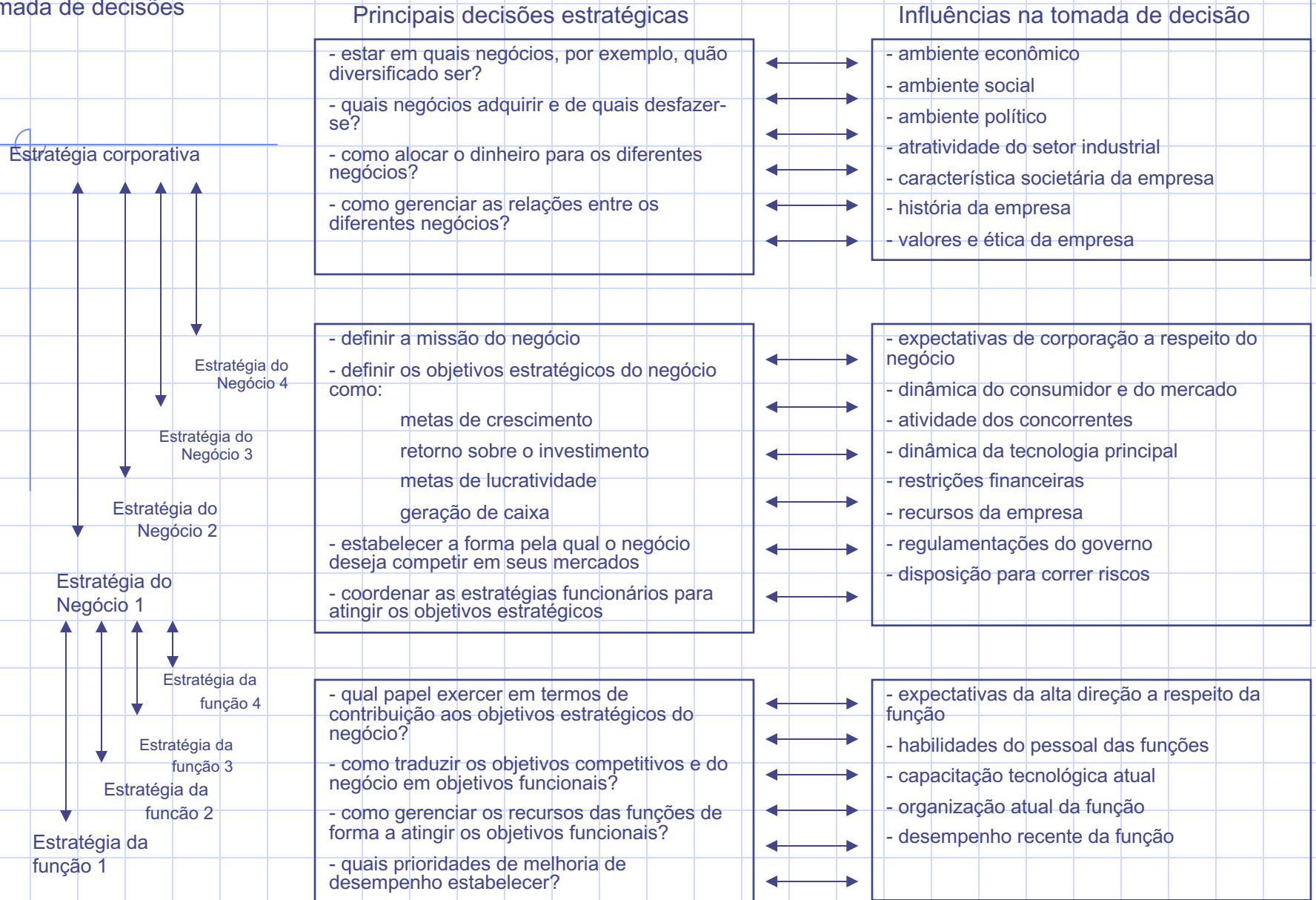


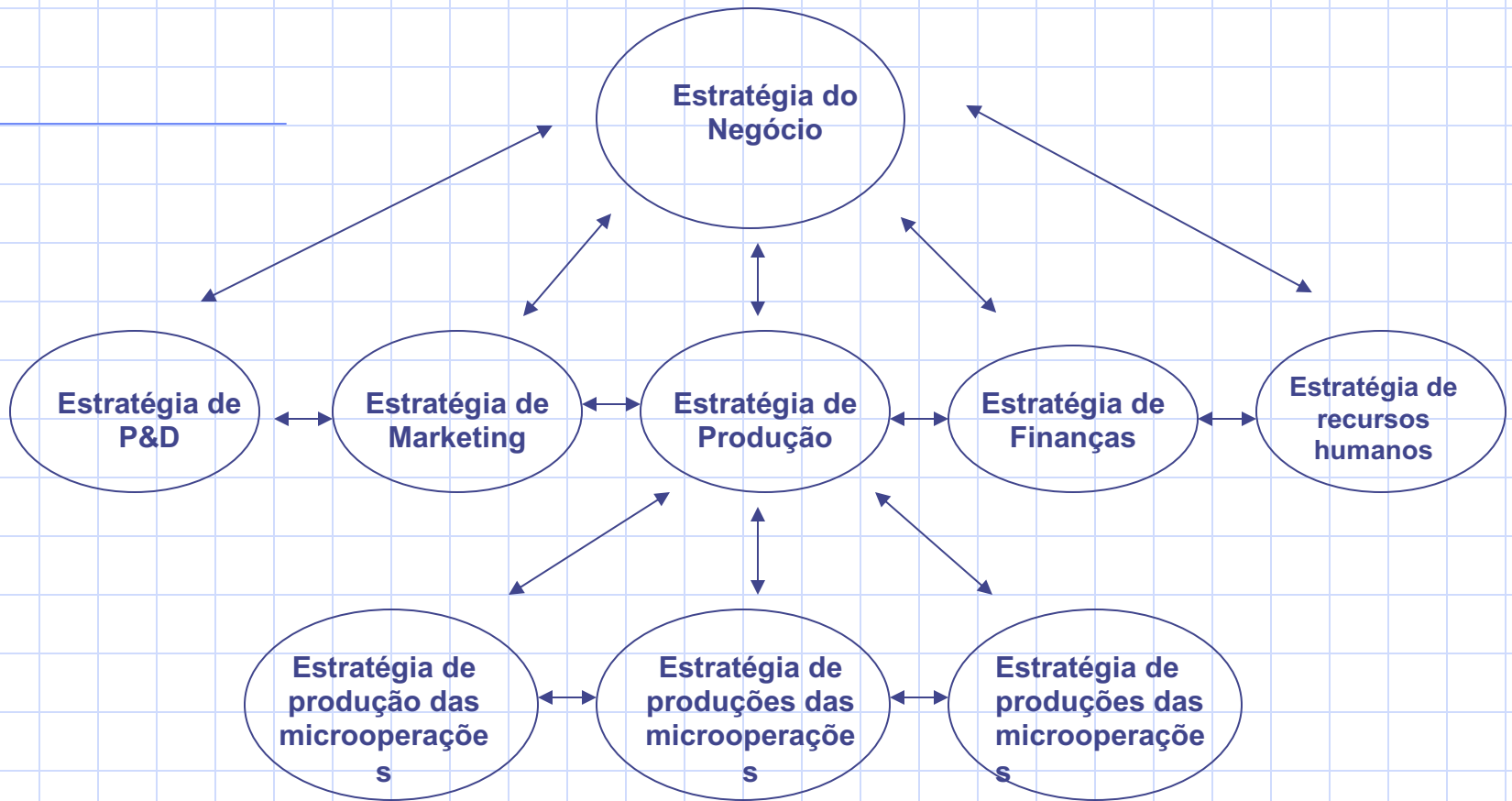
## **Para serem estratégicas as decisões devem:**

- **Ter efeito abrangente e por isso são significativas na parte da organização à qual a estratégia se refere;**
- **Definem a posição da organização relativamente a seu ambiente;**
- **Aproximam a organização de seus objetivos de longo prazo.**

***Uma estratégia é o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo.***

# Nível estratégico de tomada de decisões





Slack et al (1997) - Contribuição da estratégia de operações.

# Que são estratégias de preços?

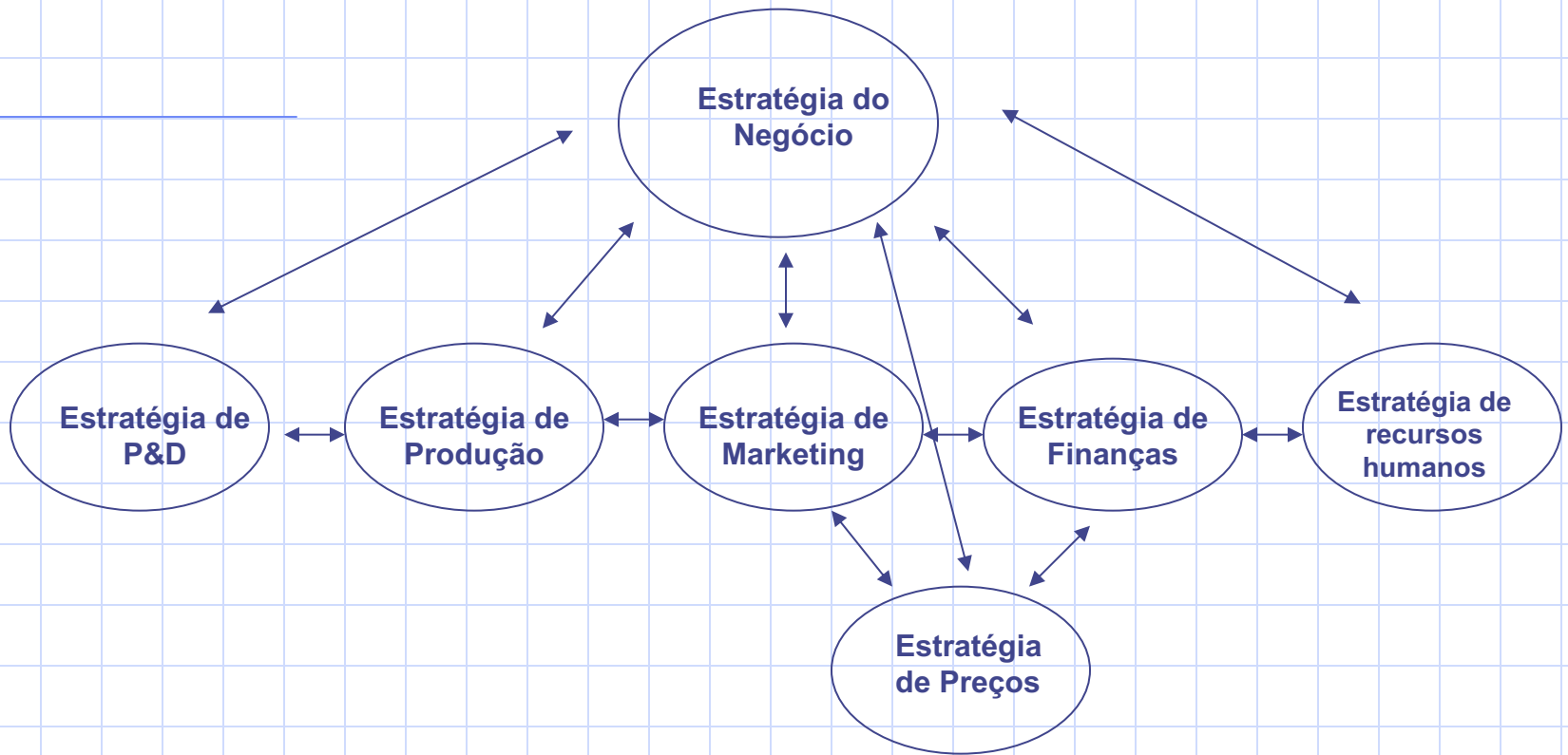
Representam afirmações abrangentes de como os preços serão utilizados para atingir os objetivos globais e funcionais da empresa.

São guias de orientação das decisões de preço e coordenação das atividades relacionadas, para um determinado serviço, produto, linha de produto ou pacote de serviços, em um certo período de tempo mais ou menos longo, sendo também flexível e adaptável às alterações das condições ambientais.

## Exemplos de estratégias de preço

### Fixar um preço mínimo

- Estabelecer um preço elevado de forma a diferenciar o produto
- Estabelecer preços baixos, de forma a penetrar em novos segmentos de mercado
- Oferecer preços por pacotes de serviços ou produtos



Adaptado Slack et al (1997) – Integração das estratégias

# Como funcionam os aspectos mercadológicos?

- O produto
- As promoções
- A distribuição
- O preço

## Produto

**Promoções** esforços da empresa em criar valor de mercado

**Distribuição** responsáveis pelo sucesso do negócio

## Preço

✓ A empresa se esforça para conseguir entender o valor do benefício (vantagem) que o produto traz pelo seu mérito (aspectos do produto).

✓ Responsável pelo resultado do negócio

O preço deve traduzir o sentimento embutido em um serviço ou produto.

## Cost Based Pricing

PRODUCT → COST → PRICE → VALUE → CUSTOMERS

## Value Based Pricing

CUSTOMERS → VALUE → PRICE → COST → PRODUCT

Nagle (2002) – Role of Pricing Product Development

**A fixação de preços é um processo.**

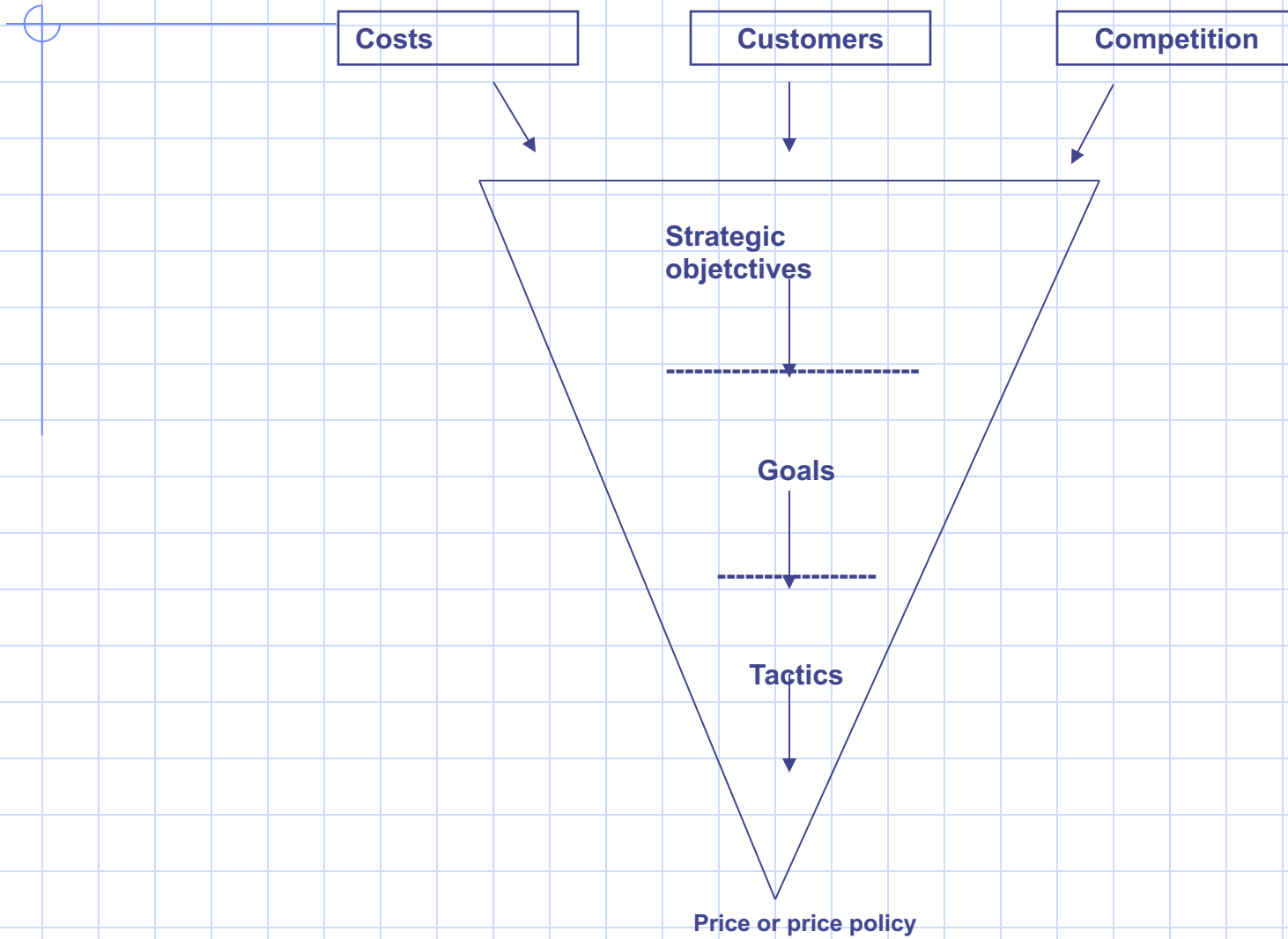
- Entender o ambiente no qual se desenvolve o negócio
- Entender os custos
- Entender a concorrência

**A capacidade de fixar um preço rentável depende de:**

- Desenvolvimento de uma estrutura baseada no valor para o cliente, no custo e na posição competitiva;
- Comunicação eficaz desse valor.



# Developing an Effective Pricing Strategy



# O processo de precificação proposto por Nagle

## COLETA DE DADOS

1. estimativa de custos
2. identificação de clientes
3. identificação dos concorrentes

## ANALISE ESTRATÉGICA

4. análise financeira
5. análise de segmentação
6. análise da concorrência

## FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

# **EXEMPLOS DE ESTRATÉGIAS DE PREÇOS**

**Nas primeiras etapas do ciclo de vida de um serviço/produto.**

- educar os compradores**
- preço como um indicador da qualidade**
- quando a inovação ou serviços novo é aceito a estratégia deve mudar**

**vendas crescem, aumenta o volume de produção e otimizam-se os custos portanto os preços devem baixar gradativamente porque mantêm altas margens de lucro**

## **No estágio de maturidade do ciclo de vida de um produto.**

- ✓ **momento ideal de se ganhar dinheiro**
- ✓ **evitar a guerra de preços para conseguir participação de mercados diminuindo as margens**
- ✓ **concentrar a gestão de preços na gestão eficiente das margens de lucro**
- ✓ **cortar custos desnecessários**
- ✓ **aproveitar novas oportunidades de negócios**

## **Na etapa de declínio do ciclo de vida do produto**

**momento de queda das vendas**

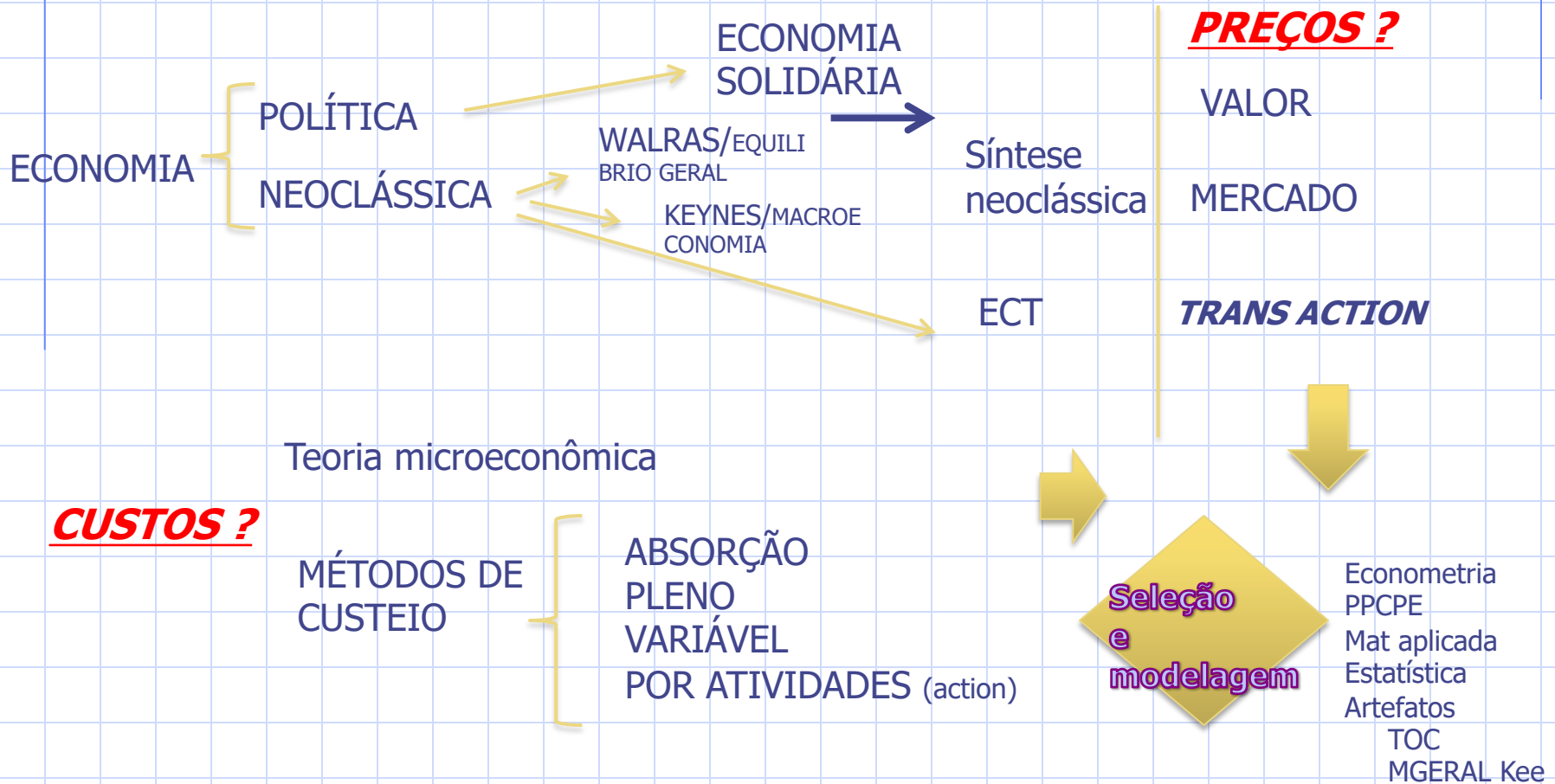
**três regras básicas para definir a estratégia**

**entrincheiramento: apostar nos serviços e pacotes de serviços mais sólidos e abandonar os menos rentáveis.**

**colheita: retirada paulatina do mercado**

**consolidação: visa fortalecer a participação de mercado, indicado para empresas com forte respaldo financeiro.**

# ECONOMIA DA PRODUÇÃO E SELEÇÃO DE MÉTODOS *quantitativos* de ANÁLISE



# Estudo de Caso Didático 2

Exemplo de Comparação competitiva entre aviões, sob o ponto de vista do prestador de serviços.

		AVIAO		
DADOS		TURBO	JATO	
inv	Investimento	\$ US	8.500.000,00	35.000.000,00
	fuel cons	KG/hour	700	900
	velocid	k/h	370,00	600,00
cv	custo/hr fuel	US\$/h	1.400,00	1.800,00
cv	manutenção	US\$/h	400	1.500,00
cvu	custo var / hora	US\$/h	1.800,00	3.300,00
cf/ano	deprecia econ./y	US\$/ano	850.000,00	3.500.000,00
	assentos		30,00	60,00
	carga/desc [h]		2,00	2,00
		h/dia	12	12
		cvu/pass.h	60	55
		dias/ano	250	

Qual o melhor avião em função da distância? (rotas de 300 Km - 2000 km)

[http://www.aircraftcostcalculator.com/demo-videos.aspx#demo\\_video1](http://www.aircraftcostcalculator.com/demo-videos.aspx#demo_video1)

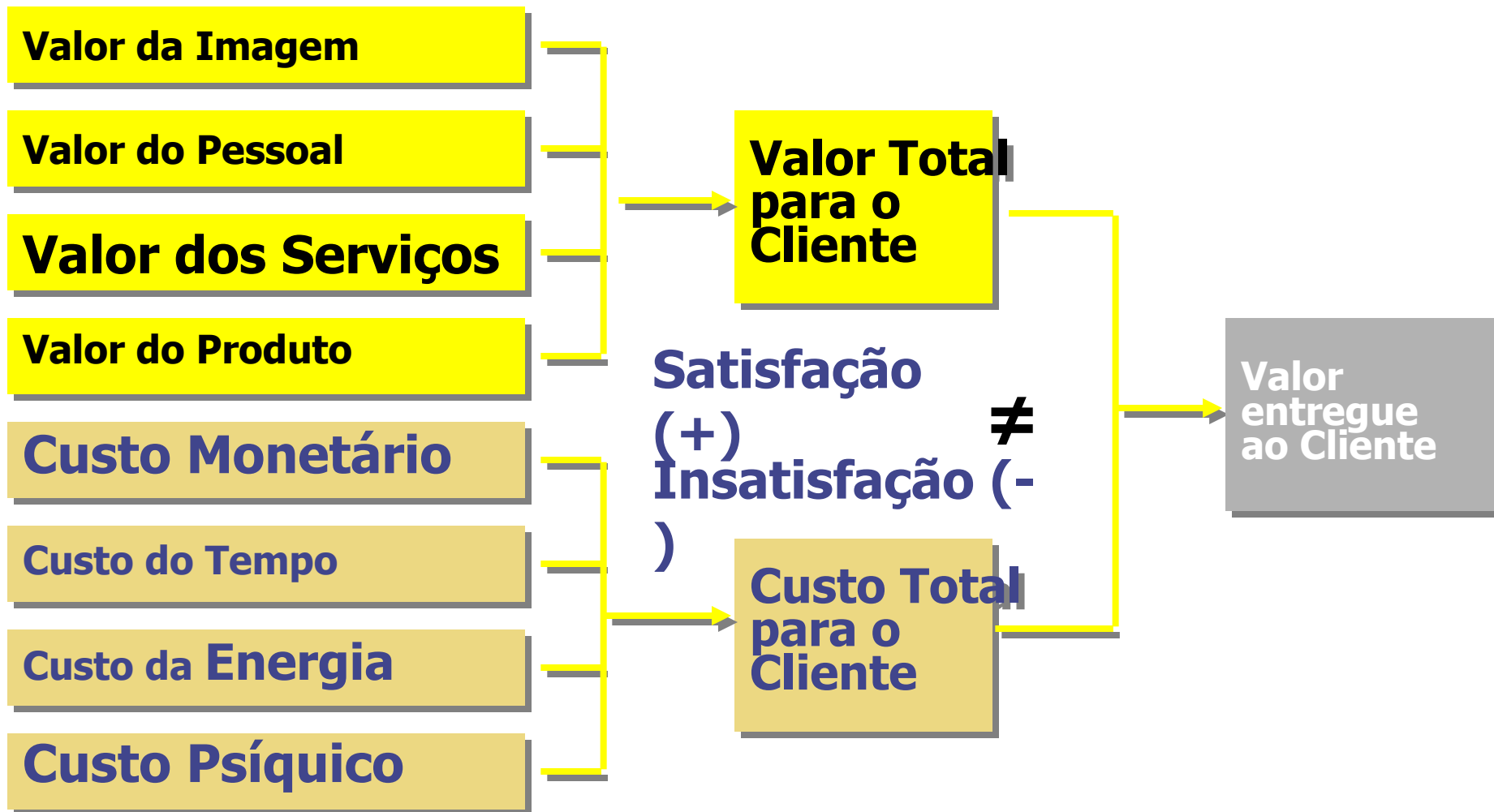
**Resolução**  
em Excel  
23/03/2020



Adaptado Slack *et al.* (2002) – Integração das estratégias



# Determinantes do Valor entregue ao Cliente



## Cost Based Pricing

PRODUCT → COST → PRICE → VALUE → CUSTOMERS

## Value Based Pricing

CUSTOMERS → VALUE → PRICE → COST → PRODUCT

Nagle e Hogan (2002) – Role of Pricing Product Development

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Sistema gerenciador de séries temporais. Disponível em: [https://www3.bcb.gov.br/sgspub/localizarseries/localizarSeries.do?method=p\\_repararTelaLocalizarSeries](https://www3.bcb.gov.br/sgspub/localizarseries/localizarSeries.do?method=p_repararTelaLocalizarSeries), acesso em 22/05/08.

COSTA, R. P. et al. Engenharia Econômica e Finanças – Elsevier – 2009

MAKRIDAKIS, S.; WHEELWRIGHT, S.C.; MCGEE, V.E. Forecasting: Methods and Applications, 2nd Ed. New York: John Wiley and Sons, 1983

NAGLE, T. T.; HOGAN, J; E; Estratégia e Táticas de Preço; Prentice-Hall; 4ª. Ed. São Paulo.

SANJAYA LALL. Competitiveness Indices and Developing Countries: An Economic Evaluation of the Global Competitiveness Report. World Development Vol. 29, pp. 1501- 1525. 2001. Elsevier Science.

SHAPIRO, J.F. Modeling the supply chain. Pacific Grove: Duxbury, 2001.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da Produção. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002

STACKELBERG, H. von. The theory of market economy. New York, Oxford

# Obrigado!

**Prof. Reinaldo Pacheco da Costa**

rpcosta@usp.br

**Prof. Abraão Freires Saraiva Júnior**

abraaojr@usp.br



**Fundação Vanzolini**

[www.vanzolini.org.br](http://www.vanzolini.org.br)