

## resenha bibliográfica

Lere, John C. *Formação de preços: técnicas e práticas*. Trad. José Ricardo Brandão Azevedo, do original norte-americano *Pricing techniques for the financial executive*. John Wiley, 1974. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1979. XII + 174 p. Brochura, ilustrado, sumário, índice remissivo.

Este livro preenche a proverbial lacuna de oferecer um guia prático como combinar custo com preço de venda. O próprio autor, no entanto, reconhece que nem todo preço é devido ao custo, de maneira que a tradução do título para o português "formação de preços" parece um pouco geral demais para o campo e a intenção do autor. Outrossim, é importante frisar, o livro é de natureza contábil de custo-preço. Não é uma teoria econômica de preços; quem quiser isto deve recorrer a Dorfman e outros economistas.

O autor dá uma excelente descrição do conteúdo na p. 9, sob a denominação de "apresentação preliminar". Permito-me retirar algumas frases-chave dessa apresentação:

"Este livro tem duas partes básicas. A primeira, que vai do capítulo 2 ao capítulo 5, trata de assuntos gerais (...) como o cálculo de um custo (...); a segunda parte, do capítulo 6 ao capítulo 15, trata de várias técnicas de determinação de preços de produtos. O capítulo 2 trata da mecânica (...) como iniciar uma variação de preço, os métodos de avaliação de preços e sua fixação em empresas selecionadas."

O capítulo 3 trata do custeio direto e por rateio. O capítulo 4 trata do custo marginal e do custo incremental. O capítulo 5 trata do rateio para vários produtos de diferentes matérias-primas ou de uma só matéria-prima, e para produto com subprodutos.

O segundo grupo inicia-se com o capítulo 6, baseado na margem simples. Esse capítulo também trata de liderança de preços. O capítulo 7 trata dos problemas da liderança e de seguidores de preço. O capítulo 8 trata de concorrência perfeita na fixação de preços. Os capítulos 9 e 10 tratam da fixação de preços para concorrências, sendo o nono capítulo dedicado aos custos e o décimo aos problemas financeiros que aparecem com a entrada numa concorrência. Os capítulos 11 e 12 são "os mais complexos métodos apresentados no livro" — "fixação de preço para estabelecer uma taxa de retorno". "(...) as características das empresas para o emprego deste método representam grande parte do capítulo 12."

O capítulo 13 explica um método um tanto menos prático — "receita marginal" proposta pelos economistas. O capítulo 14 fixa o aluguel e mostra como determiná-lo, enquanto que o capítulo 15 mostra o processo decisório e dados quantitativos vindos da área financeira, que facilitam a tomada de decisões de preço.

Na p. 5 o autor fala de sua crença sobre o assunto "preço". Ele diz que a fixação de preços é uma decisão *lógica* (grifo do autor). Acredita que o preço deve estar voltado para um objetivo da empresa: 1. aumentar a participação do mercado; 2. conservar ou recuperar essa participação; ou 3. apoiar uma luta contra a inflação (cita a Safeway Stores, da Califórnia, e a Ford na luta contra a inflação — a Ford em 1970 publicou uma tabela de aumento e depois voltou atrás). O resenhista não procura comentar esses objetivos, mas o preço pode ainda ser fixado para permitir acúmulo de capital para ampliação, para matar uma concorrência internacional (*dumping*) no país dela ou do Terceiro Mundo, liquidar estoques etc.

O autor cita o debate acalorado sobre a relação entre custo e preço. Este resenhista sempre pertenceu ao partido do "custo nada tem a ver com o preço" (p. 6), enquanto que

ele (autor) acredita "que custos são de enorme importância na determinação de preços" — e "ambos os grupos em parte têm razão" (é americano o autor, não eventualmente mineiro).

Finalmente, o autor acredita que os preços são estabelecidos em duas etapas — primeiro, o cálculo, e segundo, a avaliação ou reavaliação. Ele apresenta métodos de reavaliação. Com essas apresentações, o autor define quem deve tomar parte na fixação de preços — e, como o livro se destina ao executivo financeiro (menos no título em português), há abundância de dados contábeis no livro, maravilhosamente simples e claros, e considerações financeiras, mas em prejuízo das mercadológicas, produtivas e sociais. Considerando as últimas, sabemos que os preços no Brasil são fixados de acordo com a planilha de custos somente pelo Conselho Interministerial de Preços (CIP) (quando está no zênite; no momento está no nadir, agosto de 1982), sendo-o na prática de acordo com o ditame do mercado "what the market may bear" (o que o mercado agüentar), pela concorrência da importação legal ou ilegal, e finalmente pela concorrência nacional. Esta, usualmente, é oligopólica, se não for monopolista (pode ser dado o exemplo da indústria automobilística brasileira e sua distinção da norte-americana, com concorrência interna — Ford, Chrysler, GM e VW, Renault-American; ou externa — os japoneses). A função da produção é ter um produto de custo abaixo do preço, e a contabilidade deve ajudar nisso.

O resenhista, portanto, não critica o que o autor faz, pois são pontos de vista opostos, mas relativamente válidos num regime de livre iniciativa de fixação de preços. O autor não trata de preços políticos, nem de preços administrados, nem de sociedades rígidas (socialistas e comunistas) e seus preços, e, finalmente, mesmo se propondo ser um livro para financeiras, não trata de *transfer-prices* (preços de remessa de uma filial para outra, nacional ou multinacional).

Os pontos positivos do livro são: a) exemplar clareza das demonstrações contábeis dos custos, onde a

única observação é a tradução do misterioso HMOD que o autor não dá (ou eu não encontrei) — HMOD = hora mão-de-obra direta;

- b) recusa de entrar na discussão entre custeio direto e por absorção — mostrando o mesmo exemplo pelos dois métodos, mas mantendo-se neutro;
- c) apresentação do rateio entre muitos produtos sem complicações demasiadas, e conseqüente fixação de preços;
- d) introdução do lucro-objetivo na fixação do preço.

As fraquezas são oriundas todas de uma super-simplificação de certos problemas. Além disso, como já foi dito, o título nacional deixa fora o "para o executivo financeiro", dando, conseqüentemente, a impressão de tratar-se de uma teoria geral de preços, em lugar de uma correlação custo-preço.

O livro está cheio de casos, todos norte-americanos, que são todos financeiros. O autor ignora, ao citar a Dupont, que ela manteve para fixação de preços um grupo que fazia árvores de decisão para ver o retorno. Mas cita a diferença entre a Dupont e outras empresas. Portanto, pode ser dito sem delongas que este livro deveria ilustrar todos os executivos superintendentes e financeiros das empresas brasileiras e multinacionais, tornando-os cientes dos problemas do binômio custo-preço. Como livro de leitura, deve acompanhar cursos superiores (pós-graduados de mercadologia, administração de custos e da produção etc.).

A obra deve ser acompanhada de um bom livro de casos no ensino. Isso se demonstra pelo fato que nada melhor do que forçar um aluno a fixar seu preço e correlacionar todos os elementos que devem ser levados em conta.

Excelente apresentação gráfica, boa tradução, clareza contábil — tudo satisfatório para o usuário. □

Kurt Ernst Weil\*

\* Professor no Departamento de Administração da Produção e de Operações Industriais, da EAESP/FGV.

Schumacher, E. F. *O negócio é ser pequeno*, 2. ed. Trad. Otávio Alves Velho. Rio de Janeiro, Zahar, 1979. O título do original desta obra, em inglês, é *Small is Beautiful*. A tradução em língua portuguesa é baseada na 6.<sup>a</sup> reimpressão, publicada em 1976, por Blond & Briggs, de Londres.

*O negócio é ser pequeno* consiste numa coleção de artigos escritos e de conferências proferidas pelo autor entre 1964 e 1977, ano do seu falecimento. Alguns capítulos inéditos foram acrescentados, para ajudar a compor um todo orgânico desta coleção de ensaios, que nos permite obter uma clara noção do pensamento básico do autor, economista, professor e presidente da Junta Nacional de Carvão da Grã-Bretanha de 1950 a 1970.

Desde seu aparecimento, em 1973, esta apologia da pequenez constituiu-se em grande êxito junto à crescente legião dos que se inquietam pelo futuro da economia e das instituições humanas.

Os problemas que Schumacher aborda abrangem extensa gama de questões de aguda atualidade, ainda mais para os países menos desenvolvidos:

- ecologia e combate à poluição, sob todas as suas formas;
- preservação dos recursos naturais;
- alternativas energéticas, esgotamento de combustíveis fósseis, ameaças da energia nuclear e do lixo atômico;
- transferência de tecnologia aos países do Terceiro Mundo; escolha da tecnologia adequada para os países em desenvolvimento; uso de tecnologia intermediária, em oposição à tecnologia requintada, como sendo mais apropriada para os países menos avançados;
- desenvolvimento regional rural, a fim de combater a excessiva urbanização e a proliferação de favelas em volta das megalópoles;
- aumento da eficiência da ajuda aos países pobres, para que se evite

os desapontamentos verificados na década de 70 com a pouca eficiência desse auxílio;

- criação de pequenas e médias empresas, revertendo-se a tendência de desumanização do trabalhador, característica da grande indústria;
- educação, única fórmula para se controlar a explosão populacional, causa da pobreza que se alastra na maior parte do mundo.

O autor compartilha a inquietação dos membros do Clube de Roma e do Grupo de Dinâmica de Sistema do Massachusetts Institute of Technology, que, na mesma época, se dedicavam aos problemas de explosão populacional e esgotamento de recursos naturais. Schumacher, entretanto, não parece apreciar modelos matemáticos. Acha desnecessário usar computadores e simulação para concluir que "não há crescimento infinito num mundo de recursos finitos" e que, portanto, devemos procurar equilíbrio e limitar o crescimento.

Schumacher esmera-se em desmascarar o "culto obsessivo do crescimento econômico ilimitado" e também o próprio mito do desenvolvimento econômico forçado por meio de industrialização.

As recomendações centrais do autor, para os países menos desenvolvidos, são contidas em quatro proposições, que transcrevemos:

1. Têm de ser criadas indústrias nas áreas onde as pessoas vivem agora e não, primordialmente, em regiões metropolitanas para as quais tendem a migrar.
2. Essas indústrias têm de ser, em média, suficientemente baratas para que possam ser criadas em grande quantidade sem exigir um nível inatingível de formação de capital e de importações.
3. Os métodos de produção empregados devem ser relativamente simples, de sorte que a demanda de grandes qualificações seja minimizada, não apenas no processo de produção, mas também em matérias de organização, fornecimento de matérias-primas, financiamento e comercialização.