



**Análise das Estratégias de Precificação Adotadas por MPEs do Polo Moveleiro de Uberlândia-MG**

**Analysis of Pricing Strategies Adopted by SMEs in the Furniture Hub of Uberlândia-MG**

**Análisis de las Estrategias de Fijación de Precios Adoptadas por MIPYMES del Polo Mueblero de Uberlândia-MG**

**Tamira Alessandra Barbosa Fernandes Leal**

<https://orcid.org/0000-0002-7107-6542>

*Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, Brasil*

[tamira.leal@ufu.br](mailto:tamira.leal@ufu.br)

**Welice Cícera Ribeiro**

<https://orcid.org/0009-0002-1872-4544>

*Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, Brasil*

[welice@ufu.br](mailto:welice@ufu.br)

**Edvalda Araújo Leal**

<https://orcid.org/0000-0002-7497-5949>

*Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, Brasil*

[edvalda@ufu.br](mailto:edvalda@ufu.br)

**Sérgio Lemos Duarte**

<https://orcid.org/0000-0002-8725-1552>

*Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, Brasil*

[sergiold@ufu.br](mailto:sergiold@ufu.br)

**RESUMO**

Micro e pequenas empresas são fundamentais para a economia brasileira, respondendo por 99% dos negócios, 30% do PIB e 72% dos empregos (SEBRAE, 2022). Em Uberlândia-MG, o setor moveleiro destaca-se como importante polo produtivo, embora enfrente desafios relacionados à gestão de custos e precificação. Este estudo investigou os procedimentos de formação de preços adotados por nove gestores de MPEs fabricantes de móveis planejados. A pesquisa, de natureza qualitativa, utilizou entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo com apoio do software ATLAS.ti. Os resultados revelam que os gestores reconhecem os custos diretos de produção, principalmente matéria-prima e ferragens, e aplicam um índice multiplicador empírico sobre esses custos para definir os preços de venda. Apesar da semelhança com a ferramenta mark-up, a aplicação carece de sistematização e domínio técnico. As MPEs demonstram dificuldades na mensuração precisa dos custos e na gestão da margem de lucro,

evidenciando um distanciamento entre prática e teoria. O estudo contribui para a compreensão dos desafios enfrentados por MPEs na precificação e oferece recomendações para qualificação gerencial, visando maior assertividade nos preços e fortalecimento da sustentabilidade econômica do setor.

**Palavras-Chave:** Precificação. Micro e Pequenas empresas. Moveleiro. Móveis planejados.

#### **ABSTRACT**

Micro and small enterprises are fundamental to the Brazilian economy, accounting for 99% of businesses, 30% of GDP, and 72% of jobs (SEBRAE, 2022). In Uberlândia-MG, the furniture sector stands out as an important productive hub, although it faces challenges related to cost management and pricing. This study investigated the price-setting procedures adopted by nine managers of micro and small enterprises that manufacture custom furniture. The research, of a qualitative nature, used semi-structured interviews and content analysis supported by the ATLAS.ti software. The results reveal that managers recognize direct production costs, mainly raw materials and hardware, and apply an empirical multiplier index over these costs to define selling prices. Despite the similarity to the mark-up tool, its application lacks systematization and technical mastery. The MSEs show difficulties in accurately measuring costs and managing profit margins, highlighting a gap between practice and theory. The study contributes to the understanding of the challenges faced by MSEs in pricing and offers recommendations for managerial qualification, aiming at greater accuracy in pricing and strengthening the economic sustainability of the sector.

**Keywords:** Pricing. Micro and Small enterprises. Furniture industry. Custom furniture.

#### **RESUMEN**

Las micro y pequeñas empresas son fundamentales para la economía brasileña, representando el 99% de los negocios, el 30% del PIB y el 72% de los empleos (SEBRAE, 2022). En Uberlândia-MG, el sector mueblero se destaca como un importante polo productivo, aunque enfrenta desafíos relacionados con la gestión de costos y la fijación de precios. Este estudio investigó los procedimientos de formación de precios adoptados por nueve gestores de micro y pequeñas empresas fabricantes de muebles a medida. La investigación, de naturaleza cualitativa, utilizó entrevistas semiestructuradas y análisis de contenido con el apoyo del software ATLAS.ti. Los resultados revelan que los gestores reconocen los costos directos de producción, principalmente materia prima y herrajes, y aplican un índice multiplicador empírico sobre estos costos para definir los precios de venta. A pesar de la similitud con la herramienta mark-up, su aplicación carece de sistematización y dominio técnico. Las MYPEs presentan dificultades en la medición precisa de los costos y en la gestión del margen de ganancia, lo que evidencia una brecha entre la práctica y la teoría. El estudio contribuye a la comprensión de los desafíos enfrentados por las MYPEs en la fijación de precios y ofrece recomendaciones para la calificación gerencial, con el objetivo de lograr mayor precisión en los precios y fortalecer la sostenibilidad económica del sector.

**Palabras-Clave:** Fijación de precios. Micro y Pequeñas empresas. Industria del mueble. Muebles a medida.

## 1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas desempenham um papel relevante na economia, tanto em âmbito local quanto nacional. Isso é evidente ao considerar que, em 2022, as micro e pequenas empresas foram responsáveis por 72% dos empregos gerados no Brasil, representando 99% dos empreendimentos nacionais e contribuindo com 30% do Produto Interno Bruto (SEBRAE, 2022).

No contexto empresarial, as pequenas empresas são caracterizadas por recursos financeiros limitados, estruturas organizacionais mais enxutas e menor poder de negociação em comparação com grandes corporações, podendo essas limitações representarem desafios significativos no processo de determinação do preço de venda (Almeida, 2010).

O presente estudo envolve a limitação da literatura dada à incipiência de estudos, bem como de aspectos práticos na geração de informação gerencial, envolvendo as pequenas empresas (Callado; Mello, 2018). Apesar das dificuldades que as pequenas empresas enfrentam para obter economias de escala e lidar com os impactos da concorrência (Brainer, 2021), sua agilidade e capacidade de adaptação podem se tornar pontos fortes na gestão e na precificação dos bens e/ou serviços

O setor moveleiro desempenha um papel crucial na economia de Uberlândia-MG, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social da região, que é um dos 46 polos moveleiros do Brasil (Brainer, 2021). Em um panorama global, o Brasil ocupa a quinta posição na geração de receita do setor, com US\$ 56,597 milhões faturados em 2021 (Brainer, 2021).

Compreendendo a ampla gama de negócios abrangida pelo setor moveleiro, desde pequenas empresas artesanais até grandes indústrias especializadas em móveis planejados (Guerreiro, 2012), é importante reconhecer os desafios que essas empresas enfrentam. A necessidade de inovação constante e a busca pela satisfação do cliente são questões primordiais, considerando a intensa concorrência no setor. Além disso, as empresas lidam com investimentos iniciais geralmente baixos, buscando se destacar por meio da diferenciação de produtos (Sperotto, 2018).

A decisão sobre a determinação do preço de venda é considerada uma estratégia competitiva para as empresas, envolvendo uma análise cuidadosa de fatores internos, como a gestão de custos de produção, e fatores externos, como a demanda do mercado e a concorrência existente (Canever *et al.*, 2012; Cravens; Glover, 1995). Compreender o valor entregue aos clientes é essencial para definir um preço competitivo e rentável, considerando aspectos como qualidade, inovação, marca e diferenciação (Canever *et al.*, 2012; Alves; Varotto; Gonçalves, 2012).

A determinação do preço de venda é uma estratégia determinante para o bom desempenho organizacional, envolvendo fatores internos e externos que influenciam nas decisões dos gestores, principalmente no setor moveleiro, que compreende a qualidade dos materiais, a habilidade da mão de obra, a personalização dos produtos e a capacidade de atender às demandas dos clientes.

Apesar da relevância do tema e da importância estratégica da precificação para a sustentabilidade das MPEs, especialmente em setores com alta complexidade produtiva e concorrência acentuada, como o moveleiro, observa-se uma lacuna na literatura quanto à compreensão prática dos métodos utilizados por esses empreendimentos para definir seus preços de venda. A ausência de sistematização nas práticas de precificação e o uso limitado de ferramentas gerenciais comprometem tanto a lucratividade quanto a competitividade dessas empresas (Cogan, 2014; Purificação *et al.*, 2022). Nesse contexto, emerge o seguinte problema de pesquisa: **como gestores de micro e pequenas empresas do setor moveleiro, inseridas em**

**um polo regional, determinam seus preços de venda e quais critérios são priorizados nesse processo?** A investigação desse problema permite preencher uma lacuna teórica e oferecer subsídios práticos para melhorar a tomada de decisão gerencial em contextos reais (Callado; Mello, 2018; Bonatto, 2018; Guerreiro, 2012).

Nesse sentido, este estudo tem como objetivo investigar os procedimentos adotados por gestores de micro e pequenas empresas (MPEs) do setor moveleiro em Uberlândia-MG na determinação do preço de venda. Embora a precificação seja uma decisão estratégica essencial à competitividade empresarial (Canaver *et al.*, 2012; Wernke, 2019), é comum que, no contexto das MPEs, esse processo ocorra de forma empírica, apoiado na experiência individual dos gestores e sem o uso adequado de ferramentas formais (Cogan, 2014; Purificação *et al.*, 2022). Tal fragilidade na definição dos preços compromete não apenas a margem de lucro, mas também a sustentabilidade e a capacidade de reação diante de um mercado competitivo, especialmente em setores com alta customização e sensibilidade ao preço, como o de móveis planejados (Guerreiro, 2012; Brainer, 2021).

A realização deste estudo justifica-se pela necessidade de compreender, de forma aplicada, como gestores de MPEs do setor moveleiro lidam com a formação de preços, dado o reconhecido desafio estrutural que essas organizações enfrentam quanto à gestão de custos e uso de ferramentas gerenciais (Callado; Mello, 2018; Bonatto, 2018; Purificação *et al.*, 2022). As MPEs frequentemente operam com estruturas enxutas, baixa formalização de processos e forte dependência da experiência do proprietário, o que impacta diretamente na assertividade da precificação (Mayr *et al.*, 2021; Cogan, 2014). Ao fazer isso, o presente estudo contribui com a literatura ao apresentar evidências empíricas sobre um campo ainda carente de investigação — as estratégias de precificação em MPEs inseridas em polos produtivos regionais, conforme destacado por Callado e Mello (2018), Bonatto (2018) e Guerreiro (2012), que apontam a escassez de estudos práticos voltados à realidade operacional dessas organizações.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

A determinação do preço de venda de um produto é uma tarefa desafiadora no contexto empresarial e, para estabelecer o montante adequado, é fundamental compreender os elementos internos e externos que afetam a empresa, tais como custos diretos e indiretos, demanda, concorrência, ambiente de mercado e economia (Dos Santos; Leal; Miranda, 2014; Cravens; Glover, 1995).

É importante salientar que muitas empresas confiam na intuição e na experiência de mercado de seus gestores ao determinarem seus preços, sem considerar estudos mais aprofundados e relevantes para esse processo (Dolan; Simon, 1998). No entanto, torna-se relevante destacar que a formação do preço influencia diretamente no desempenho de uma organização, requerendo um planejamento abrangente que pode ter um impacto significativo na competitividade da empresa, garantindo sua sobrevivência e crescimento, independentemente de seu tamanho ou setor de atuação (Canaver *et al.*, 2012).

Sob essa perspectiva, autores como Kotler e Keller (2012) enfatizam que o preço deve refletir o valor percebido pelo cliente, o que exige das empresas uma compreensão mais aprofundada das necessidades e preferências do consumidor, indo além do simples cálculo baseado em custos. Para esses autores, o valor percebido constitui o principal determinante da disposição do cliente em pagar por determinado produto ou serviço.

Quanto às abordagens adotadas para a precificação, segundo Braga *et al.* (2012); Canaver *et al.*, (2012); Dos Santos, Leal e Miranda (2014) e Bruni e Famá (2019) abrangem

três processos: o método baseado em custos, na concorrência e no valor para o cliente. No Quadro 1 apresenta-se as três abordagens indicadas para a formação do preço de venda.

**Quadro 01:** Abordagens adotadas na precificação

Precificação com base nos custos	Precificação com base no Consumidor/Cliente	Precificação com base na Concorrência
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adotar uma metodologia para a apropriação dos custos aos produtos e/ou serviços;</li> <li>- Aplicar a margem de lucro desejada sobre os custos totais dos produtos e/ou serviços;</li> <li>- Poderá aplicar a contribuição marginal representada pela diferença entre o preço de venda e os custos e despesas variáveis;</li> <li>- Utiliza a ferramenta Mark-up no processo de precificação, consiste em aplicar uma porcentagem sobre o custo para determinar o preço de venda ao cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera a percepção que os clientes/consumidores têm do valor do produto, torna-se a principal base para a precificação, conforme os valores percebidos pelos clientes;</li> <li>- Os clientes influenciam no preço ao criarem a demanda por um produto ou serviço;</li> <li>- Para aumentar o lucro, é necessário oferecer preços atraentes aos consumidores e calcular os custos relevantes em toda a cadeia de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A concorrência determina os preços a serem praticados pela empresa;</li> <li>- Os preços podem ser de oferta – quando a empresa cobra mais ou menos que seus concorrentes, ou de proposta – quando a empresa determina seu preço segundo seu julgamento sobre como os concorrentes irão fixar seus preços.</li> <li>- Os concorrentes que oferecem produtos similares ou substitutos são avaliados no processo de definição de preços.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelos autores, com base em Braga *et al.* (2012); Canever *et al.* (2012); Dos Santos, Leal e Miranda (2014) e Bruni e Famá (2019).

Galvão e Vasconcelos (2016, p. 32) abordam que apesar de serem apresentadas as três abordagens separadamente, as mesmas não são excludentes, “ou seja, na utilização das estratégias é importante salientar que as mesmas podem atuar separadamente ou de forma conjunta no processo de precificação”. Assim, a literatura apresenta a abordagem mista que combina aspectos de custos, concorrência e valor percebido pelo cliente, sendo considerada a abordagem ideal para a precificação, mesmo que não seja amplamente utilizada (Canever *et al.*, 2012; Braga *et al.*, 2012).

Autores como Hinterhuber e Liozu (2012) afirmam que o modelo de precificação baseado em valor está entre os mais eficazes para gerar rentabilidade sustentável, pois vincula diretamente o preço à disposição do cliente em pagar, considerando fatores subjetivos como percepção de benefícios, diferenciação e relevância do produto. Segundo esses autores, a adoção desse modelo exige uma mudança organizacional significativa, bem como o fortalecimento das capacidades internas de definição e captura de valor (*price setting e price getting*).

Na mesma linha, Nagle, Hogan e Zale (2016) destacam que estratégias modernas de pricing dependem menos da estrutura de custos e mais de métricas de valor percebido e segmentação de clientes. Para os autores, empresas com forte orientação ao valor e sistemas robustos de monitoramento de preços são capazes de extrair retornos superiores, mesmo em mercados altamente competitivos.

Simon (2015) complementa esse entendimento ao afirmar que o preço ideal não é aquele que cobre os custos, mas sim aquele que capta a maior parcela possível do valor criado para o cliente. Essa visão rompe com a tradição do mark-up e destaca a importância do uso de dados e pesquisas para estimar com precisão a disposição a pagar (*willingness to pay*).

Torna-se relevante mencionar que para realizar o processo de precificação, o gestor necessita conhecer o custo do produto ofertado, a demanda de produtos no mercado, o preço que seus concorrentes praticam, preços de produtos substitutos e estratégia de marketing da

empresa (Silva *et al.*, 2020). Todos esses fatores serão determinantes no processo de formação do preço dos produtos e, conforme a literatura mais atual, devem ser acompanhados de métricas que capturem a percepção de valor do consumidor e as oportunidades de diferenciação percebidas pelo mercado.

## 2.2 O SETOR MOVELEIRO NO CONTEXTO BRASILEIRO

A indústria de fabricação de móveis desempenha um papel significativo na economia brasileira, gerando cerca de 230 mil empregos diretos e indiretos, por meio de mais de 20 mil estabelecimentos (Brainer, 2021). Em 2020, o setor produziu aproximadamente 421 milhões de peças, movimentando R\$78,8 bilhões, dos quais cerca de 98,8% foram destinados ao mercado interno.

A indústria moveleira se caracteriza pela utilização de uma ampla variedade de materiais e ferramentas, o que a torna altamente dependente de outras cadeias produtivas (Brainer, 2018). Para a autora, essa interdependência favorece a formação de polos regionais, que funcionam como centros atrativos para empresas fornecedoras de insumos, máquinas e equipamentos, além de indústrias voltadas ao processamento da madeira.

No caso específico das marcenarias, Guerreiro (2012) que a principal estratégia competitiva é a diferenciação por meio do foco, oferecendo produtos personalizados. O autor destaca que, apesar disso, a concorrência é acirrada e essas empresas competem entre si, sendo também possível observar que a diferenciação nas marcenarias ocorre, sobretudo por meio da reputação da empresa no mercado, construída a partir da qualidade dos produtos, do atendimento ao cliente e do serviço de pós-venda.

Cavalheiro *et al.* (2016) reforçam que a eficiência na entrega de produtos depende da adoção de práticas como controle de qualidade, gestão de fornecedores, políticas de compra e venda, cumprimento de prazos e atendimento customizado (CRM). Além disso, a produção moveleira é intensiva em mão de obra especializada, o que eleva o peso desse fator nos custos, como apontam Kaplinsky *et al.* (2005).

Segundo Brainer (2021), as microempresas predominam no setor moveleiro, representando 78,7% das organizações. Esse dado reforça a importância de investigações focadas nas micro e pequenas empresas (MPEs), que possuem características operacionais muito distintas das grandes companhias e enfrentam desafios próprios em termos de gestão, produtividade e adaptação ao mercado (Guerreiro, 2012).

## 2.3 A PRECIFICAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas (MPEs) desempenham papel fundamental na economia brasileira, mas enfrentam desafios significativos relacionados à gestão de custos e à definição do preço de venda. De acordo com Purificação *et al.* (2022), a principal dificuldade enfrentada pelos gestores está na mensuração dos custos, o que torna a precificação um processo intuitivo e, muitas vezes, inadequado. Essa percepção é corroborada por Bonatto (2018) e Cogan (2014), que apontam a ausência de métodos sistematizados como um dos principais entraves à saúde financeira dessas empresas.

Segundo Mayr *et al.* (2021), a estrutura decisória centralizada, comum nas MPEs, faz com que o gestor, geralmente o próprio proprietário, baseie-se fortemente em sua experiência, julgamento e intuição. Essa informalidade no processo decisório compromete a assertividade da precificação, o que pode impactar diretamente na sustentabilidade e competitividade da empresa. Nesse sentido, Pereira *et al.* (2009) destacam que os preços muitas vezes são definidos com base na observação empírica do mercado e na vivência cotidiana, sem apoio em métodos analíticos estruturados.

Além disso, a escassez de recursos estruturais, humanos e financeiros nas MPEs limita o uso de ferramentas de apoio à gestão (Purificação *et al.*, 2022). Cuccarolo, Hupalo e Marques (2025) destacam que, embora os empresários reconheçam a importância do controle financeiro, eles enfrentam obstáculos práticos como a falta de tempo, organização e conhecimento técnico para aplicar métodos de custeio de forma eficaz. Estudos como o de Pereira *et al.* (2009) reforçam esse cenário ao demonstrar a baixa utilização de planilhas, simulações ou mesmo de um cálculo sistematizado de custos e margens pelas empresas. Desse modo, os autores argumentam que limitações de ordem técnica, humana e financeira comprometem diretamente a capacidade das MPEs de adotarem estratégias mais robustas de precificação, dificultando o alinhamento entre preço, custo e valor percebido.

Nesse contexto, a precificação se torna um ponto crítico para a sobrevivência do negócio. Lucena (2023) ressalta que o conhecimento dos custos é essencial para que o empreendedor consiga tomar decisões estratégicas com base em dados reais, garantindo rentabilidade e sustentabilidade no longo prazo. Complementarmente, Santana *et al.* (2021) alertam que preços mal ajustados podem levar à perda de mercado e a dificuldades financeiras.

Do ponto de vista prático, Oliveira, Teixeira e Bezerra (2024) apontam que muitos gestores optam por repassar diretamente ao consumidor os aumentos nos custos dos insumos, estratégia que, embora vise à manutenção da lucratividade, pode gerar oscilações de preços e insatisfação dos clientes. Ainda assim, os mesmos autores observam que os gestores avaliam como mais eficazes os métodos de precificação que consideram os custos internos, o valor percebido pelo cliente e as condições de mercado. Essa perspectiva revela que, apesar das limitações estruturais, há uma preocupação crescente com a adoção de práticas gerenciais mais adequadas.

Diante desses fatores, torna-se evidente a importância de aprofundar o entendimento sobre como os gestores de MPEs constroem seus processos de precificação. Tal compreensão é fundamental não apenas para o avanço da literatura na área de custos e gestão de pequenas empresas, mas também para o aprimoramento das práticas gerenciais em contextos altamente competitivos e sujeitos a variações de mercado.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa, que tem como objetivo investigar os procedimentos adotados pelos gestores para a determinação do preço de venda no setor de indústrias moveleiras em Uberlândia-MG, assim, adota uma abordagem qualitativa. De acordo com Malhotra (2001), a metodologia qualitativa consiste em técnicas interpretativas que decodificam ou traduzem eventos, com o propósito de obter informações relevantes para descrever ou explicar essas ocorrências. Quanto à classificação do estudo é descritiva. Gressler (2007) destaca que a pesquisa descritiva busca sistematicamente descrever fatos e características em uma população ou área de interesse.

Quanto aos procedimentos adotados, a pesquisa foi conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas, organizadas com um conjunto de perguntas abertas, o que possibilita uma abordagem flexível na sua apresentação aos entrevistados, além de permitir ao entrevistador realizar questionamentos complementares, visando a uma compreensão mais aprofundada do fenômeno estudado (Manzini, 2012).

Para a realização do estudo foram selecionadas nove fábricas de móveis planejados localizadas na cidade de Uberlândia-MG, a seleção seguiu o critério de acessibilidade dos pesquisadores. Para atingir os objetivos propostos, o roteiro da entrevista foi organizado em cinco seções e contou com 23 questões direcionadoras para a entrevista. As seções incluem

informações sobre as empresas participantes e seus gestores, como porte da empresa, tempo de atuação no mercado, número de funcionários e enquadramento fiscal, bem como abordagens de determinação do preço de venda, desafios e estratégias de precificação, e fatores internos e externos que influenciam a determinação do preço de venda. O roteiro foi baseado nos estudos de Alves; Varotto; Gonçalves (2012); Milan; Saciloto; e Larentis (2016), uma vez que abordam investigações concernentes aos aspectos relevantes que se referem à formação do preço de venda.

Inicialmente foi conduzido um pré-teste para avaliar a interpretação e aplicação prática das questões, além de identificar se o roteiro original necessitava de ajustes para aumentar sua efetividade durante a aplicação.

Para coletar dados por meio de entrevistas, foi feito um contato inicial por telefone com os gestores das indústrias de móveis planejados. Durante essa etapa, explicou-se o procedimento da entrevista e marcou-se um horário conveniente para a realização, garantindo que os entrevistados tivessem tempo disponível. As entrevistas foram conduzidas pessoalmente nos escritórios das fábricas, realizadas no mês de junho de 2023, com duração estimada de 30 a 45 minutos por participante. Importante destacar que as gravações foram feitas com o consentimento dos entrevistados, visando facilitar a transcrição e análise posteriormente.

Para a análise dos dados coletados, foi empregado o software ATLAS.ti, o qual possibilitou a realização de diversas análises, como estatísticas textuais clássicas, identificação de características específicas dos grupos, classificação hierárquica descendente, análise de similaridade e criação de nuvens de palavras. É importante ressaltar que, devido à natureza qualitativa dos dados, esse programa não deve ser considerado método de análise por si só, mas sim ferramenta de processamento. Assim, a interpretação e conclusão da análise serão de responsabilidade do pesquisador, conforme destacado por Kami *et al.* (2016).

Nesse sentido, as análises foram realizadas por meio da técnica de análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (1977) é definida como um conjunto de técnicas que visa analisar as comunicações com o objetivo de obter indicadores que permitam inferir conhecimentos sobre as condições de produção e recepção das mensagens, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

As categorias de análise adotadas para apresentação dos resultados são: (i) abordagens de determinação do preço de venda; (ii) desafios e estratégias de precificação; e (iii) Influência de fatores internos e externos na precificação. Após a descrição detalhada da metodologia adotada nesta pesquisa, incluindo a coleta de dados, instrumentos utilizados e análise dos dados, a próxima seção deste trabalho apresentará os resultados obtidos e suas respectivas discussões.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISES

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Utilizando o instrumento de pesquisa desenvolvido pelos autores, nove gestores de fábricas de móveis planejados situadas em Uberlândia-MG foram submetidos às entrevistas. Na Tabela 01, é fornecida uma descrição detalhada das informações sobre os gestores, juntamente com os registros das entrevistas e suas transcrições correspondentes. Os entrevistados foram identificados com nomes de cores de MDF, matéria-prima principal na fabricação de móveis planejados. Essa abordagem foi adotada para preservar o anonimato dos entrevistados, garantindo sua confidencialidade.

**Tabela 01:** Informações de registro das entrevistas e entrevistados.

Entrevistado	Escolaridade	Cargo
--------------	--------------	-------

	Data da entrevista	Idade do gestor			Tempo no cargo
Álamo	06/06/23	62 anos	Ensino médio	Proprietário	25 anos
Trancoso	06/06/23	35 anos	Graduação em administração	Proprietário	17 anos
Hanover	07/06/23	37 anos	Técnico em design	Sócio/gestor	3 anos
Carvalho	07/06/23	70 anos	Ensino médio	Proprietário	29 anos
Rovere	07/06/23	44 anos	Ensino médio	Sócio/proprietário	12 anos
Freijó	12/06/23	51 anos	Graduação em biotecnologia	Proprietário	23 anos
Évora	12/06/23	47 anos	Graduação em administração	Gestor	4 anos
Larnaca	15/06/23	52 anos	Ensino médio	Sócio/proprietário	12 anos
Amêndola	15/06/23	49 anos	Pós-graduação em química	Sócio/proprietário	9 anos

Fonte: Dados da pesquisa.

Importante ressaltar que as características pessoais dos gestores impactam significativamente nos processos de tomada de decisão das MPEs. Quanto ao perfil, os participantes possuem idade acima de 35 anos até uma média de 55 anos, somente um gestor possui 70 anos. Referente a escolaridade, somente dois gestores possuem formação acadêmica relacionada com a atividade empresarial (Administração) e quatro somente o ensino médio. A atuação na empresa na maioria são mais de dez anos.

Essa longevidade no cargo, observada em gestores como Trancoso (32 anos), Carvalho (29 anos) e Álamo (25 anos), revela mais do que permanência: ela sugere acúmulo de conhecimento prático e sobrevivência diante de um ambiente altamente competitivo e marcado por instabilidade econômica. Pereira *et al.* (2009) apontam que, no caso das micro e pequenas empresas brasileiras, a sobrevivência de longo prazo está fortemente relacionada à capacidade de adaptação, inovação prática e desenvolvimento de competências gerenciais mesmo sem formação técnica formal. Assim, ainda que a maioria dos gestores não possua formação especializada em gestão, o tempo de atuação à frente das empresas reforça a hipótese de que o aprendizado prático e o conhecimento tácito desempenham papel fundamental na consolidação dos negócios.

A Tabela 02 apresenta informações sobre as empresas investigadas, utilizou-se a classificação das indústrias estabelecida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em parceria com o SEBRAE, para classificar as MPEs. Segundo o IBGE empresas com até 19 funcionários são consideradas microempresas (SEBRAE-NA/Dieese, 2016, p. 17).

**Tabela 02:** Caracterização das fábricas de móveis.

Entrevistado	Tempo de mercado	Quantidade de funcionários	Porte da empresa	Regime fiscal
Álamo	25 anos	5	Microempresa	Lucro Presumido
Trancoso	32 anos	18	Microempresa	Simples Nacional
Hanover	17 anos	8	Microempresa	Simples Nacional
Carvalho	29 anos	5	Microempresa	Simples Nacional
Rovere	17 anos	5	Microempresa	Simples Nacional
Freijó	23 anos	12	Microempresa	Simples Nacional
Évora	4 anos	14	Microempresa	Simples Nacional
Larnaca	12 anos	9	Microempresa	Simples Nacional
Amêndola	12 anos	9	Microempresa	Simples Nacional

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que todas as empresas entrevistadas se enquadram como microempresas, com número de funcionários variando entre 5 e 18. A maioria adota o regime do Simples Nacional, o que é característico de empresas desse porte. Embora esses dados sejam visíveis nas tabelas, sua análise revela que essas empresas, ainda que pequenas em estrutura, demonstram estabilidade organizacional e capacidade de manter equipes constantes ao longo

dos anos. Tal fato é especialmente relevante quando se considera o desafio que muitas MPEs enfrentam para se manterem ativas após os primeiros anos de operação — período em que, segundo Pereira *et al.* (2009), ocorre a maior taxa de mortalidade empresarial no Brasil.

Portanto, o perfil da amostra não apenas cumpre os critérios estabelecidos para este estudo, como também representa um recorte relevante de empresas que superaram o desafio inicial da sobrevivência e desenvolveram, ao longo do tempo, formas próprias de gestão e tomada de decisão. Essa característica confere densidade à análise das práticas de precificação, permitindo observar como o conhecimento empírico e o contexto operacional influenciam as estratégias adotadas.

#### 4.2 ABORDAGENS DE DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Após a transcrição literal dos áudios das entrevistas aplicadas junto aos gestores, procedeu-se à análise dos dados utilizando o software ATLAS.ti. Dentre os resultados obtidos, destaca-se o contador de palavras apresentado na Tabela 03. Nessa análise, foram selecionados os termos que se enquadram como substantivos, pois eles desempenham um papel fundamental na identificação de elementos-chave, construção de significado e classificação e categorização ao analisar um discurso.

**Tabela 03:** Termos relevantes e suas frequências nas transcrições.

Termo	Frequência de ocorrência	Termo	Frequência de ocorrência
preço	310	marcenaria	39
cliente	142	mão de obra	33
produto	107	tributação	28
matéria-prima	97	qualidade	27
projeto	79	divulgação	24
valor	70	ferragem	23
custo	52	personalizado	17
orçamento	41	negociação	15
concorrência	40	Promob	12

**Fonte:** Dados da pesquisa.

A aplicação da nuvem de palavras, como resultado do software ATLAS.ti, proporcionou uma análise visual das palavras mais recorrentes mencionadas pelos gestores no setor moveleiro de Uberlândia-MG, auxiliando na compreensão das temáticas abordadas no processo de determinação do preço de venda. Essa abordagem integrada, juntamente com a análise qualitativa dos dados e as entrevistas com os gestores, enriqueceu os resultados da pesquisa, oferecendo uma visão abrangente das abordagens utilizadas, dos desafios enfrentados e das recomendações práticas.

**Figura 01** - Nuvem de palavras



**Fonte:** Dados da pesquisa.

A predominância do termo "preço" com 310 inserções valida a relevância do tema central desta pesquisa, demonstrando que foi amplamente abordado. Da mesma forma, a ocorrência frequente do termo "cliente" com 142 inserções destaca a importância desse ator no setor de móveis planejados, uma vez que, como visto à frente, o preço de venda é calculado sobre os custos de produção, que por sua vez são consequência direta das escolhas de cada cliente em relação ao seu móvel. Nesse mesmo sentido, a personalização, evidenciada pelo termo com 17 aparições, reflete o alinhamento das operações do setor com as necessidades do cliente. A esse respeito, Freijó comenta que:

“Tem clientes, por exemplo, que não gostam de gaveteiro dentro dos armários, mas tem outros clientes que apresentam projetos com múltiplos gaveteiros, e nisso entra a relatividade do levantamento do preço. Fica claro que o projeto daquele cliente que não quer gavetas vai ser menos custo e por tanto mais barato do que daquele cliente que requer várias gavetas no projeto. A mesma coisa acontece em relação a cor do MDF a ser utilizado, a distribuição do armário, então se tem mais portas, mais gavetas, cabideiro [...]”

Como pôde ser observado na fala do entrevistado, é importante ressaltar que os móveis planejados são produtos feitos sob medida, levando em consideração as demandas específicas de cada cliente, desde a escolha da cor até as divisões internas, acessórios e acabamentos, como o tipo de puxador ou a inclusão de uma porta de espelho. Essa personalização permite um total alinhamento entre o preço e o cliente, uma vez que cada projeto é único e incorpora os elementos solicitados pelo comprador. Tais resultados indicam que os clientes influenciam no preço ao criarem a demanda por um produto ou serviço (Dos Santos; Leal; Miranda, 2014).

A esse respeito, Trancoso aponta que cada projeto de móveis planejados abrange uma série de decisões, desde a seleção da cor dos materiais até a organização do espaço, como optar por portas, gavetas ou prateleiras, e, conseqüentemente, a escolha dos acabamentos e ferragens utilizadas. Nesse sentido, o gestor conclui, concordando com os demais gestores, que “como nosso preço é calculado sobre o custo e o custo é feito por projeto considerando justamente essas características, então as especificidades requeridas pelos clientes são praticamente a base da precificação”.

Ainda nessa temática, Larnaca conta, em relação às práticas do processo de venda, que “muitos dos nossos serviços hoje já chegam em forma de um projeto pronto, feito por designs, com todos os componentes descritos ali, então desde a cor do MDF, as divisões internas dos armários, os acabamentos, pensando aí nas ferragens”. Complementando a ideia, para Amêndola “vai ser justamente os pedidos específicos do projeto de cada cliente que vão ditar se aquele será um projeto mais caro ou mais barato”. Esse achado dialoga com a noção de

precificação baseada no cliente, conforme proposto por Hinterhuber e Liozu (2012), na qual o valor percebido guia a definição do preço, superando o modelo estritamente baseado em custos.

Em relação à prática de formação de preços, o termo "matéria-prima" e suas 97 inserções nas entrevistas e apresentadas na nuvem de palavras, revelam uma característica amplamente difundida no setor de móveis planejados. Essa prática envolve o cálculo do preço de venda com base no custo mais significativo, que são os insumos de produção, como o MDF, chapa de fibra de madeira utilizada para fabricação dos móveis, e as ferragens, incluindo corrediças e dobradiças.

Essa relevância da matéria-prima sobre o processo de definição do preço de venda dos móveis planejados faz sentido quando percebemos, no relato do gestor Larnaca, que a participação dos custos com os insumos de produção é bastante substancial. Sobre isso ele afirma que “dentro da marcenaria porque o material compõe 50% do preço, a mão de obra compõe 20% e 5% são as despesas fixas da empresa”. De forma semelhante, para Trancoso a participação do custo com a matéria-prima chega a 57% do preço de venda, enquanto nas operações relatadas por Rovere “meu funcionário leva 20%, minha margem de lucro fica equiparada a 20% também e os outros 60% estão todos nos custos, principalmente do material”.

Esse resultado confirma a lógica da abordagem de mark-up tradicional discutida por Simon (2015), em que o custo direto dos insumos é o principal balizador do preço. Contudo, também evidencia uma limitação dessa estratégia frente à complexidade da personalização, como aponta Kotler e Keller (2012).

Adicionalmente, como evidenciado pelas declarações dos entrevistados, é relevante mencionar que a remuneração da mão de obra é um componente dos custos de produção, com 33 menções ao termo. Essa remuneração é calculada com base em comissões sobre o preço de venda, o que a caracteriza como um custo variável. Exceto pelos gestores Hanover e Évora, que não produzem os móveis internamente, mas sim adotam um modelo de indústria, realizando uma espécie de compra do produto desmontando diretamente de fábricas e se responsabilizando internamente somente a partir da etapa da montagem, todos os demais gestores comissionam seus funcionários com uma taxa de 20% sobre o preço de venda realizado junto ao cliente.

Há uma clara correspondência, portanto, entre a prática e as conclusões de Possamai *et al.* (2004) e Kaplinsky *et al.* (2005) no que se refere à mão de obra na indústria de móveis. Essas pesquisas ressaltam a necessidade de habilidades qualificadas e desempenho eficiente no processo produtivo, o que acarreta em um ônus considerável dentro das operações. Assim, é válido destacar também os achados de Guerreiro (2012) que evidenciam a ampla participação do custo da mão de obra no setor moveleiro, chegando até mesmo a superar a margem de lucro em algumas ocasiões. Portanto, é crucial para as empresas evitar baixa produtividade, pois isso pode resultar em prejuízos. Além disso, esses achados ampliam o que foi tratado por Simon (2015) ao destacar que a precificação baseada nos custos precisa ser aliada à compreensão da estrutura operacional para ser eficaz.

Nesse sentido, observa-se que a análise dos custos de produção se torna um componente essencial ao longo do processo produtivo. Ao negligenciar o entendimento dos custos, especialmente os relacionados à matéria-prima, como mencionado anteriormente, o gestor estaria conduzindo suas operações no escuro e correria o risco significativo de não atingir o lucro desejado ou, no mínimo, de não cobrir adequadamente os custos de produção. Portanto, se mostra fundamental uma análise criteriosa e detalhada dos custos para garantir uma gestão eficiente e sustentável do negócio.

Ao serem questionados sobre como estabelecem seus preços de venda, sete dos entrevistados revelaram utilizar um método semelhante ao Markup. Os gestores utilizam a aplicação de um multiplicador sobre os custos de produção, resultando em um preço de venda que engloba tanto o custo de fabricação quanto a margem de lucro desejada. Nesse sentido, os

coeficientes mencionados pelos entrevistados são bastante similares, variando de 1,5 a 2,5 em relação ao custo direto. Além disso, duas das marcenarias que usam esse coeficiente, adotam também a precificação com base na medida, de modo que para móveis de cozinha, utilizam o preço por metro linear, enquanto para roupeiros adotam o preço por metro quadrado, ou seja, os gestores já mensuraram custos e lucro desejado para cada metro linear ou quadro. Esses métodos de precificação por medida são empregados como estratégia para refletir as características específicas desses tipos de móveis.

Esses dados confirmam as observações de Bruni e Famá (2019) de que o mark-up é amplamente utilizado em pequenas empresas, mas frequentemente sem domínio técnico pleno da ferramenta. Adicionalmente, esse resultado também reforça o argumento de Nagle *et al.* (2011) sobre a fragilidade dessa abordagem quando não aliada ao monitoramento das margens efetivamente realizadas.

Na Tabela 04 estão dispostos os métodos de precificação adotados pelos entrevistados:

**Tabela 04:** Métodos de precificação adotados pelos gestores.

<b>Entrevistado</b>	<b>Método de precificação adotado</b>
Álamo	Coeficiente de 1,8 a 2 e pela metragem para armário de pia e dormitórios
Trancoso	Módulos tabelados de 40cm
Hanover	Coeficiente de 1,5 a 1,7 sobre o custo fábrica somado a frete, montagem e impostos
Carvalho	Coeficiente de 1,8 a 2
Rovere	Coeficiente de 2 a 2,5
Freijó	Coeficiente não especificado
Évora	Custo fábrica somado a custo de frete, montagem, ICMS e margem de lucro
Larnaca	Coeficiente de 2 e pela metragem para armário de pia e dormitórios
Amêndola	Coeficiente de 1,5 a 2 e pela metragem para armário de pia e dormitórios

**Fonte:** Dados da pesquisa.

É possível então observar que mesmo sendo amplamente difundida a prática do uso do índice multiplicador, criado com a experiência do gestor e envolvendo os gastos indiretos e lucro, são aplicados sobre os custos de produção, na opinião de alguns dos gestores que usam essa técnica ela pode ser falha, como expõe Álamo ao dizer que “quando eu faço essa multiplicação, eu esqueço que algumas despesas como energia, combustível, entram tanto em custos fixos quanto em custos variáveis, porque mesmo sabendo quanto eu gasto ali mais ou menos por mês para manter a empresa, conforme minha demanda aumenta a estrutura de custos também aumenta”.

Purificação *et al.*, (2022) evidenciaram que as MPEs ainda pecam no básico, haja vista que, há dificuldades na mensuração de custos no processo de precificação. Esses resultados mostram um gap entre a prática empresarial e aquilo que é visto como básico na literatura acadêmica, o que ponto contradiz a efetividade atribuída ao mark-up na literatura clássica. Embora Simon (2015) o considere útil para garantir retorno sobre custos, os dados sugerem que sua aplicação prática carece de controle sistemático, o que confirma os alertas feitos por Purificação *et al.* (2022) quanto à informalidade da gestão nas MPEs.

Não optante pelo uso do índice multiplicador criado pelos gestores, Trancoso comenta que não é adepto da ferramenta pois “[...] esse tipo de orçamento muitas vezes não leva em conta a composição daquele armário, então se ele é composto só por cabideiro, que seria o mais barato, ou só por gavetas, um dos itens mais custosos hoje. Assim é comum que a empresa acabe tomando prejuízo na venda”.

No que se refere à margem de lucro, o relato dos gestores revela uma falta de controle, uma vez que a maioria deles não acompanham de forma sistemática se a margem desejada foi alcançada ou se houve algum desvio. Essa ausência de acompanhamento é evidente, pois não

há um mapeamento claro da margem de lucro e, conseqüentemente, não se tem conhecimento se ela foi atingida ou qual foi o desvio, caso tenha ocorrido. A esse respeito, Álamo aponta que “por uma série de fatores como lentidão ou erros na produção, o nosso cálculo fica furado e a margem que a gente espera não tem sido alcançada frequentemente”.

Essencialmente, observa-se que, embora os custos sejam o principal direcionador na determinação do preço de venda, não há um acompanhamento adequado desses custos ao longo do processo produtivo. Isso resulta em perdas decorrentes de erros ou ineficiências na produção ou na entrega, assim como ineficiências no setor de compras, que não são devidamente monitoradas ou avaliadas. Os achados dos estudos de Silva et al., (2020) e Purificação et al., (2022) evidenciaram que a principal dificuldade dos gestores na definição de preço de venda é a mensuração dos custos, tal fato está relacionado à falta de qualificação acadêmica na área de gestão.

Ainda em relação a esse aspecto, é interessante destacar o raciocínio de dois gestores entrevistados: Rovere e Larnaca. Eles compartilharam a abordagem de buscar, no mínimo, igualar suas margens de lucro à porcentagem recebida pelos prestadores de serviços de mão de obra, que é de 20%. Essa abordagem revela uma preocupação em equilibrar as margens de lucro com a remuneração dos trabalhadores envolvidos no processo produtivo e ao estabelecer essa equivalência, os gestores buscam garantir uma justa distribuição dos resultados financeiros, reconhecendo tanto a importância e o valor do trabalho realizado pelos prestadores de serviços de mão de obra, quanto de suas próprias gestões.

Ao considerar os custos de produção, tanto diretos quanto indiretos, é importante abordar a questão da tributação, um aspecto que foi pouco considerado pela maioria dos entrevistados. Para eles, os valores destinados ao pagamento dos encargos tributários já são contemplados durante a aplicação do coeficiente sobre os custos de produção. Essa abordagem faz sentido dentro da amostra pesquisada, uma vez que, com exceção de uma das empresas, as demais são optantes pelo regime do Simples Nacional. Isso torna a questão tributária um processo menos oneroso e até mesmo menos complexo, especialmente considerando o cenário das micro e pequenas empresas.

Na contramão, para Évora a operacionalização em relação aos impostos é diferente, uma vez que não produzindo os móveis internamente e os comprando de fábricas localizadas no Sul do país, sua operação incorre na incidência de ICMS. Em sua operação os tributos somados chegam a absorver 17% do faturamento, e como forma de enfrentamento a essa situação, a saída encontrada foi de faturar os pedidos da fábrica diretamente para o cliente, caso ele esteja de acordo com a prática. Com isso, há redução na carga relativa aos tributos pagos ao estado e o resultado positivo com a economia pode ser repassado ao cliente em forma de desconto.

O setor de móveis planejados, sem grandes barreiras à entrada de novos participantes, como aponta o gestor Rovere, em concordância com os achados de Brainer (2021), tem a concorrência como um aspecto relevante, como indicado pelas 40 ocorrências do termo ao longo das entrevistas. Embora os gestores inicialmente não tenham demonstrado preocupação com esses concorrentes, a negociação (termo com 15 inserções) de preços com os clientes geralmente envolve a comparação de orçamentos de outras empresas.

Como resultado, é possível observar que a prática de oferecer descontos tornou-se comum no setor, com os preços iniciais frequentemente divergindo dos preços finais de venda. Além disso, o mercado consumidor e a presença de concorrentes são apontados como influenciadores significativos dos preços. Achados convergentes com a pesquisa de Silva et al. (2020), que verificaram que, ao precificarem, as empresas deixam de colocar o seu preço calculado internamente, devido ao preço menor praticado pela concorrência. Além disso, tal dinâmica se alinha à abordagem de precificação orientada pela concorrência, como discutido por Simon (2015), e revela a pressão competitiva enfrentada pelas MPEs para ajustar seus

preços de acordo com o mercado, mesmo quando isso compromete o preço previamente calculado internamente.

Considerando a relação da precificação e os concorrentes, Larnaca aponta que sua abordagem é tentar ser competitivo, não apresentando o maior preço do mercado, mas sempre atingindo uma margem mínima a cada venda. Além disso, ele comenta ver uma forte relação entre sua capacidade produtiva e os preços que irá cobrar por seus móveis, uma vez que:

“[...] se é um mês com menos serviço a minha tendência vai ser de reduzir a minha margem, mas para colocar a produção para girar, fazer um giro de caixa. Enquanto isso, se é um período em que a minha produção já está operando em totalidade, eu tendo a ser mais criterioso em relação aos descontos. Uma coisa que a gente tem que deixar claro é que na marcenaria o desconto é muito relevante, é quase regra”.

Conforme mencionado por todos os entrevistados, durante o processo de negociação, os clientes frequentemente apresentam orçamentos obtidos em outras marcenarias. Esse fato ressalta o impacto significativo do mercado, ou seja, a interação entre clientes e concorrentes, na determinação do preço de venda. “Outro fator é o preço do mercado, então quanto outras empresas do mesmo perfil cobram, até porque se o meu preço for muito diferente disso, eu não consigo fechar as vendas”, conclui Freijó.

Percebe-se que as empresas possuem o grande desafio que é criar métodos de precificação que atraiam clientes e os mantenham na empresa, aprimorando a relação com os clientes já existentes. No setor moveleiro, verifica-se as empresas não precisam necessariamente ter preços menores que seus concorrentes, mas sim, produzir valor para o cliente e conseqüentemente aumentar a lucratividade (Milan *et al.*, 2016). Esse raciocínio converge com o que afirma Hinterhuber e Liozu (2012), ao destacar que estratégias baseadas em valor percebido podem gerar diferenciação e maior lucratividade, especialmente em setores de produtos personalizado e Kotler e Keller (2012), ao pontuarem que a vantagem competitiva sustentável está mais na entrega de valor do que em cortes de preço isolados.

#### 4.3 DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE PRECIFICAÇÃO

Diante do cenário apresentado, muitos são os desafios vivenciados pelos gestores no que tange à precificação dos móveis planejados, e nesse sentido se mostra fundamental adotar uma abordagem estratégica e abrangente. Assim, primeiramente, é necessário considerar de forma criteriosa todos os elementos que compõem os custos de produção, desde os insumos e mão de obra até as despesas e tributação.

A precificação é complexa, devido ao aumento da concorrência e valor percebido pelo cliente. Assim, as decisões inerentes as precificações são estratégicas, caso os preços sejam subestimados, o aumento nas vendas poderá ser significativo, mas com o risco de não obter o retorno desejado, ou ao contrário, superestimar seus preços, e não vender o suficiente, pois deve considerar os concorrentes (Wernke, 2019). Essa tensão é descrita por Simon (2015) como uma das principais armadilhas das empresas que operam com estruturas simples de precificação baseadas apenas em custo, sem considerar elasticidade da demanda ou valor percebido. Essa situação é especialmente comum nas MPEs, cujos gestores, muitas vezes sem formação técnica, adotam processos intuitivos que dificultam o equilíbrio entre preço e sustentabilidade do negócio (Purificação *et al.*, 2022).

A análise às necessidades dos clientes também é essencial, nesse sentido, Álamo reflete sobre a importância de se estar atento às demandas e preferências dos clientes, uma vez que a personalização é uma característica intrínseca dos móveis planejados. Assim, compreender as

necessidades individuais dos clientes e o valor que atribuem aos produtos permitirá a definição de preços competitivos e adequados ao mercado. Esse comportamento está alinhado à lógica da precificação orientada ao cliente, conforme destacam Hinterhuber e Liozu (2012), segundo os quais o preço deve emergir da disposição a pagar dos clientes e não apenas de uma base de custos. Corroborando, para Hanover é relevante que no processo da venda se consiga ler e interpretar, extrair do cliente, as suas necessidades. Para ele, validando a visão de atendimento customizado ao cliente (CRM) defendido por Cavalheiro *et al.* (2016). No caso das MPEs, a proximidade do gestor com o cliente — fruto da estrutura enxuta e da atuação direta na operação — favorece esse tipo de escuta ativa e contribui para uma abordagem mais sensível e adaptada às demandas específicas do público atendido (Pereira *et al.*, 2009).

Outro ponto relevante levantado pelos gestores entrevistados está no monitoramento constantemente do mercado e da concorrência, buscando informações sobre tendências, práticas de precificação e estratégias adotadas pelos competidores. Essa análise comparativa ajudará a posicionar os produtos no mercado e a identificar oportunidades para diferenciação e criação de valor. “É quase como se todo dia fosse dia de planejamento, todo dia é dia de cotar material com fornecedores, de tentar entender um pouco o mercado”, afirma Álamo. Tal comportamento reflete a orientação estratégica sugerida por Nagle *et al.* (2011), para quem a precificação deve ser tratada como processo dinâmico e responsivo ao ambiente competitivo.

No que diz respeito à geração de valor, os gestores entrevistados enfatizam a importância dessa métrica. Fica evidente que nenhum deles tem como principal objetivo oferecer móveis planejados a preços mínimos do mercado. Em vez disso, eles concentram seus esforços na entrega de produtos de alta qualidade e com características distintivas, alinhando-se assim com a visão de Guerreiro (2012), que destaca o cumprimento dos prazos de entrega como um aspecto que tem um impacto direto na reputação da empresa.

Essa ênfase na diferenciação também converge com a abordagem de Kotler e Keller (2012), segundo os quais a criação de valor é fator crítico para sustentar preços superiores em mercados de alta concorrência. Para as MPEs, que não têm escala para competir com grandes redes pelo menor preço, a aposta na reputação, no atendimento personalizado e na qualidade percebida torna-se uma estratégia viável de sobrevivência (Lucena, 2023; Pereira *et al.*, 2009).

A esse respeito, para Freijó o diferencial dos seus produtos não deve estar em preços baixos, mas sim em outros atributos de qualidade: “[...] não consigo oferecer o preço mais baixo do mercado, mas tenho um produto de qualidade, um atendimento bacana, uma entrega bem-feita, conduta dentro da casa da cliente”. Os achados corroboram com o estudo de Guerreiro (2012), ao apontar que a distinção entre as marcenarias ocorre pela reputação da empresa no mercado, a qual está associada à qualidade dos produtos, ao atendimento ao cliente e ao suporte oferecido após a compra, e também reforçam o argumento de Hinterhuber e Liozu (2012) de que empresas que desenvolvem competências para comunicar valor ao cliente conseguem se posicionar com preços superiores, sem depender unicamente de custos como justificativa.

Essa abordagem reflete uma compreensão clara de que o valor percebido pelos clientes vai além do simples custo do produto. Os gestores reconhecem a importância de investir em elementos que agregam valor aos móveis planejados, como design diferenciado, materiais de alta qualidade, durabilidade, funcionalidade e acabamentos personalizados. Esse comportamento confirma as premissas de Nagle *et al.* (2011) sobre a importância de vincular os preços ao valor percebido e à diferenciação da oferta, o que permite às MPEs escaparem da armadilha da guerra de preços.

Dessa forma, a criação de valor torna-se uma prioridade para esses gestores, uma vez que estão cientes de que os consumidores estão dispostos a pagar um preço mais elevado por um produto que atenda às suas necessidades e ofereça benefícios significativos. O valor

percebido pelos clientes se torna um elemento-chave na estratégia de precificação, permitindo aos gestores obter margens de lucro satisfatórias e construir uma reputação sólida no mercado.

Essa prática também demonstra que, mesmo em empresas de pequeno porte, é possível alinhar a precificação com o posicionamento estratégico, como enfatizam Kotler e Keller (2012) ao tratarem da relação entre marketing de valor e formação de preço. No contexto das MPEs, essa postura estratégica, ainda que baseada na experiência e na proximidade com o cliente, reforça a importância de decisões conscientes e planejadas, mesmo em estruturas com poucos recursos técnicos (Purificação *et al.*, 2022).

Portanto, para esses gestores, a criação de valor está intrinsecamente ligada à qualidade, diferenciação e satisfação do cliente. Ao enfatizar esses aspectos, eles se destacam no mercado de móveis planejados e encontram uma posição única onde o preço é apenas um componente, mas não o único determinante na tomada de decisão dos clientes.

#### 4.4 INFLUÊNCIA DE FATORES INTERNOS E EXTERNOS NA PRECIFICAÇÃO

Os resultados da pesquisa revelaram a influência de fatores internos e externos na precificação no setor de móveis planejados. Internamente, é unânime a visão de que a precificação é afetada por questões relacionadas à matéria-prima. Essas questões abrangem tanto a compra dos materiais, envolvendo o poder de negociação da empresa com seus fornecedores, quanto o uso adequado dos materiais durante o processo de produção, visando evitar perdas ou ineficiências.

Nas MPEs, essas limitações ganham contornos ainda mais críticos, já que muitas vezes os gestores não contam com estrutura formalizada de compras ou estoques, o que reduz sua capacidade de negociação e planejamento de suprimentos (Pereira *et al.*, 2009). Isso reforça os apontamentos de Purificação *et al.* (2022), ao indicarem que a escassez de ferramentas gerenciais e de tempo operacional prejudica a execução de boas práticas de controle de custos.

Tomando como exemplo os impactos da pandemia da Covid-19 na indústria, que resultaram em escassez de matéria-prima e aumentos consecutivos nos custos de produção de móveis planejados, Trancoso destaca que "nesse cenário, tivemos que buscar alternativas junto aos fornecedores para obter compras mais vantajosas para a empresa, visando compensar essa diferença". Nesse sentido, os achados de Cavalheiro *et al.* (2016) sobre a relevância da gestão dos fornecedores e políticas de compra no setor moveleiro são validados, mas também indicam a necessidade de que tais práticas sejam adaptadas à realidade operacional das microempresas, como defendem Callado e Mello (2018).

De outra perspectiva, ao analisar os fatores externos, os entrevistados enfatizaram a importância do mercado como um influenciador significativo na precificação. Essa análise considerou características específicas dos nichos de clientes, levando em conta suas preferências em relação às especificações dos móveis, bem como o poder de compra destinado a esses itens. Nesse sentido, "[...] apesar de um único cliente não ser capaz de balizar nosso preço, a forma como um mercado em geral trabalha para atender o cliente acaba sim já sendo capaz de influenciar no preço de venda", conclui Hanover.

Essa sensibilidade ao mercado é consistente com o que Nagle *et al.* (2011) chamam de market-driven pricing, prática essencial especialmente para MPEs que atuam em setores com baixa diferenciação e elevada concorrência. No entanto, ao contrário das grandes empresas que operam com departamentos estruturados de marketing e inteligência competitiva, nas MPEs esse monitoramento é feito de forma empírica, baseada na percepção direta do gestor e no contato com os clientes. Isso reforça a ideia de que, apesar da informalidade, existe um esforço de adaptação prática aos sinais do mercado.

Além dos fatores internos e externos mencionados anteriormente, Évora destacou a forte relação entre o setor de móveis planejados e o setor de construção civil, e segundo sua visão “a demanda, a oferta e a atividade no setor impactam diretamente em nossas operações com os móveis planejados”. Para o gestor, o setor de construção civil exerce uma influência direta sobre a demanda e o mercado de móveis planejados uma vez que durante a construção ou reforma de imóveis, é comum que os proprietários considerem a aquisição de móveis planejados como parte integrante do projeto.

Esse relato revela um grau importante de interdependência entre setores econômicos, algo que Simon (2015) destaca como fundamental para o desenvolvimento de estratégias de precificação contingenciais — especialmente em empresas de menor porte, cujas operações dependem de fluxos externos e sazonais. Para as MPEs, estar atento a essas correlações pode significar a diferença entre antecipar um pico de demanda ou enfrentar períodos de ociosidade e fluxo de caixa negativo.

Em suma, a precificação no setor de móveis planejados é influenciada por uma série de fatores internos e externos. Internamente, destacam-se fatores relacionadas a controle de custos, principalmente a matéria-prima, desde a negociação com fornecedores até o uso eficiente dos materiais durante a produção. Externamente, observam-se as pressões exercidas pela concorrência, pelas características do mercado consumidor e pelas interdependências com outros setores econômicos. A compreensão dessas variáveis, ainda que muitas vezes intuitiva, é o que permite aos gestores das MPEs ajustar suas práticas de precificação e manter sua operação competitiva. Como apontam Pereira *et al.* (2009), nas MPEs, a sobrevivência passa pela capacidade de adaptação às condições mutáveis do ambiente, mesmo com estrutura limitada de análise e planejamento formal.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo investigar os procedimentos adotados por gestores de micro e pequenas empresas (MPEs) do setor moveleiro em Uberlândia-MG na determinação do preço de venda. Para isso, foram entrevistados nove gestores diretamente envolvidos nesse processo. Como resultado observou-se a predominância da aplicação pelos gestores de um índice/coeficiente sobre os custos de produção para definição do preço de venda. Apesar das críticas sobre a dificuldade de mensuração de custos e da demanda de mercado, essa abordagem é considerada adequada pelos gestores, especialmente para micro e pequenas empresas (MPEs).

Entretanto, a pesquisa também evidencia falhas elementares na gestão da precificação, particularmente na apuração e monitoramento de custos, no controle da margem de lucro e no alinhamento entre preço, valor e concorrência. Essas falhas não devem ser interpretadas de forma isolada, mas sim como reflexo de um conjunto de fatores estruturais que afetam o cotidiano das MPEs, incluindo a precariedade da formação gerencial, a carência de políticas públicas efetivas de apoio técnico-contábil e o distanciamento entre o conhecimento acadêmico e sua aplicação prática. A gestão das MPEs, muitas vezes centrada no proprietário, tende a priorizar a sobrevivência imediata em detrimento de uma cultura gerencial estruturada, o que limita a assimilação e o uso de ferramentas mais sofisticadas de precificação.

Verificou-se que embora a ferramenta de precificação utilizada se assemelhe ao Markup, ela não segue nenhuma métrica de cálculo padronizada. O coeficiente aplicado pelas empresas varia conforme a experiência ou intuição do gestor, e muitos demonstram insegurança ou desconhecimento quanto à composição correta desse índice. Essa constatação confirma o que aponta a literatura especializada (Simon, 2015; Purificação *et al.*, 2022), ao afirmar que práticas baseadas exclusivamente em custos, sem considerar valor percebido ou elasticidade da demanda, são comuns em negócios de menor porte, mas limitam seu potencial competitivo.

Nesse sentido, é recomendável que os gestores adotem a ferramenta Markup de acordo com o proposto pela literatura, com base em parâmetros objetivos e adaptados à realidade da empresa, a fim de obter uma maior precisão na definição do preço de venda. Mais do que isso, é necessário promover ações de capacitação continuada, especialmente voltadas ao público das MPEs, considerando suas particularidades e restrições de tempo, capital e estrutura. Iniciativas como parcerias com instituições de ensino, consultorias acessíveis ou programas públicos de apoio técnico poderiam minimizar as lacunas atualmente observadas.

Considerando os resultados da investigação, recomenda-se fortemente a implementação de um sistema de controle e acompanhamento dos custos ao longo de todo o processo produtivo. Isso permitirá a identificação de possíveis ineficiências, a correção de falhas e uma gestão mais eficiente. Recomenda-se, ainda, que os gestores adotem uma metodologia sistemática de apuração de custos, levando em consideração também os aspectos relacionados à tributação. Essa prática pode garantir uma precificação mais adequada, além de melhorar o desempenho organizacional e a sustentabilidade financeira do negócio.

Além disso, observa-se uma dimensão cultural relevante: em muitos casos, a experiência e a intuição dos gestores são valorizadas em detrimento de práticas baseadas em dados, o que reflete uma visão pragmática e reativa da gestão. Esse comportamento pode ser reforçado pela ausência de incentivo institucional à profissionalização da gestão nas MPEs, bem como pela dificuldade de acesso a ferramentas digitais de apoio, que ainda não são plenamente difundidas nesse segmento empresarial.

O presente estudo apresenta contribuições importantes para a prática, ao evidenciar que, apesar da literatura apresentar diversas ferramentas gerenciais de precificação, os gestores das MPEs ainda encontram barreiras para aplicá-las de forma efetiva. Essas barreiras não se resumem ao desconhecimento técnico, mas estão relacionadas também à falta de tempo para planejamento, à multiplicidade de funções acumuladas pelo gestor e à fragilidade do suporte técnico e institucional disponível para esses negócios, conforme já identificado por Pereira et al. (2009). Dessa forma, este trabalho reforça a urgência de políticas públicas e iniciativas de capacitação voltadas à gestão financeira das MPEs.

No campo acadêmico, os resultados evidenciam um gap persistente entre a teoria e a prática empresarial, que não se limita à não aplicação das ferramentas propostas pela literatura, mas revela a necessidade de revisitar os próprios modelos teóricos à luz da realidade das MPEs. A ênfase em técnicas formais de precificação precisa ser complementada com abordagens que considerem as condições concretas de funcionamento das MPEs, como a informalidade, a sobrecarga de funções e a assimetria de informações, sob risco de perpetuar uma literatura que, embora conceitualmente relevante, permanece distante das práticas efetivas de boa parte dos gestores brasileiros.

Como limitação do presente estudo considera-se a não observação de outras ferramentas de precificação para fins de comparação com o índice de precificação adotado pelos gestores pesquisados. Outro fator de limitação refere-se à amostra reduzida e à delimitação regional da pesquisa. Portanto, sugere-se que pesquisas futuras explorem abordagens comparativas entre técnicas de precificação, associadas a indicadores de desempenho e margens de lucro, bem como investigações sobre o impacto da formação gerencial e do acesso a ferramentas digitais nos processos de precificação de micro e pequenas empresas.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Carlos Alberto; VAROTTO, Luís Fernando; GONÇALVES, Marcelo Neves. Objetivos e métodos de preço no varejo: estudo na zona sul de São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, p. 595-612, 2012.

BARBOSA, Leticia Peter et al. Contabilidade, Gestão de Custos e Resultados no Agronegócio: Um estudo de caso no Rio Grande do Sul. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2012.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BLAZUS, Wagner Cabral et al. A TERCEIRIZAÇÃO NO PROCESSO DE PRODUÇÃO EM MARCENARIAS: estudo do caso da Enzo Móveis Planejados de Naviraí/MS. 2023.

BONATTO, Maicon. Implantação de um Método de Precificação de produtos em uma Micro e Pequena Empresa de Confecção de Artigos de Cama, Mesa e Banho. In: **XVIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão**. 2018.

BRAINER, Maria Simone de Castro Pereira. Setor moveleiro: Brasil e área de atuação do BNB – Análise de aspectos gerais. **Caderno Setorial ETENE**, ano 6, nº169, julho de 2021.

BRUNI, Adriano Leal; FAMA, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicação na calculadora HP 12C e Excel**. 7.ed. São Paulo:Atlas,2019.

CALLADO, A. A. C.; DE MELO, W. A. Ferramentas e informações gerenciais em micro e pequenas empresas. **RAUnP-ISSN 1984-4204-Digital Object Identifier (DOI): [http://dx. doi.org/10.21714/raunp.10\(3\).53-6](http://dx.doi.org/10.21714/raunp.10(3).53-6)**, 2018.

CANEVER, Felipe Pereira et al. Formação de Preços: um estudo em empresas industriais de Santa Catarina. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 17, n. 2, p. 14-27, 2012.

CAVALHEIRO, Joice Wociechoski et al. A relevância dos custos na formação do preço de venda: a percepção dos gestores das indústrias de móveis planejados da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. **Salão do Conhecimento**, 2016.

COGAN, Samuel. Custos e formação de preços: análise e prática. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 207, p. 104-104, 2014.

CRAVENS, Karen S.; GLOVER, Hubert D. Pricing complexities in the pharmaceutical industry: implications for external auditors. **Managerial Auditing Journal**, v. 10, n. 7, p. 8-16, 1995.

CUCCAROLO, Matheus; HUPALO, Leandro; MARQUES, Emerson Cardoso. Percepções sobre gestão de custos em micro e pequenos negócios em Caçador, Santa Catarina. **Revista de Administração e Contabilidade da UNIFAT**, v. 17, n. 1, 2025.

DOLAN, R.; SIMON, H. **Power: how managing Price transforms the bottom line**. 1996.

DOS SANTOS, Cleuber Rafael; LEAL, Edvalda Araújo; MIRANDA, Gilberto José. A importância da Gestão de Custos na formação do Preço de Venda: um estudo de caso em uma indústria química de médio-grande porte. **ABCustos**, v. 9, n. 1, p. 98-119, 2014.

GALVÃO, N. M. S; VASCONCELOS, M. T. Estratégia de formação de preços em academias de ginástica da região metropolitana do Recife. **Revista Mineira de Contabilidade**, 17(2), 31-41,2016.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa projetos e relatórios**. 3 ed. São Paulo: Loyola, 2007.

GUERREIRO, Érico Daniel Ricardi. **Estratégia de produção em microempresas de marcenaria**. 2012. 146 f. Tese (Doutorado em Ciências Exatas e da Terra) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2012.

HINTERHUBER, Andreas; LIOZU, Stephan. Is it time to rethink your pricing strategy?. **MIT Sloan management review**, 2012.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**. Grupo Gen-Atlas, 2017.

KAMI, Maria Terumi Maruyama et al. Trabalho no consultório na rua: uso do software IRAMUTEQ no apoio à pesquisa qualitativa. **Escola Anna Nery**, v. 20, 2016.

KAPLINSKY, R.; MEMEDOVIC, O.; MORRIS, M, READMAN, J. The global wood furniture value chain: what prospects for upgrading by developing countries. Sectoral Studies Series. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). 2003.

KOTLER, P; KELLER, K. I. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LUCENA, Geovana Medeiros. **Gestão de custos e precificação de produtos em uma panificadora**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing-: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2001.

MANZINI, Eduardo José. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percursos**, v. 4, n. 2, p. 149-171, 2012.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 10 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MAYR, S.; MITTER, C.; KUCHER, A.; DULLER, C. Entrepreneur characteristics and differences in reasons for business failure: evidence from bankrupt Austrian SMEs. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, 33(5), 539-558, 2021.

MILAN, Gabriel Sperandio et al. As estratégias de precificação e o desempenho das empresas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 22, p. 419-452, 2016.

NAGLE, Thomas T.; HOGAN, John; ZALE, Joseph. **The strategy and tactics of pricing: New international edition**. Routledge, 2016.

OLIVEIRA, Diego Carvalho et al. Gestão de pequenas empresas: um estudo quanto a aplicabilidade na formação de preços do negócio. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, v. 10, n. 5, 2024.

PEREIRA, Mauricio Fernandes et al. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009.

POSSAMAI, A.; VILAS BOAS, A. A.; CONCEIÇÃO, R. D. P. da. Fatores Determinantes da Competitividade: Uma Análise do Polo Moveleiro de Bento Gonçalves. In XI SIMPEP. Bauru, SP, Brasil, 2004.

PURIFICAÇÃO, E. F. S.; NEVES, S. S.; CAVALHEIRO, R.T.; CONCEIÇÃO, G.P.M. Precificação no Contexto das Micro e Pequenas Empresas (MPEs): Podemos Sofisticar ou Ainda Pecamos no Básico? **RC&C - Revista Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 135-154, set./dez. 2022.

SANTANA, Wesley dos Santos et al. Formação de preço de venda: um estudo de caso voltado para microempreendedor individual do ramo de comércio. **Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT-SERGIPE**, v. 7, n. 1, p. 90-102, 2021.

SEBRAE-NA/ Dieese. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. p. 17, 2016.

SEBRAE. **Dia da Micro e Pequena Empresa evidencia a importância dos empreendedores para o Brasil**. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/brasil-empreendedor/dia-da-micro-e-pequena-empresa-evidencia-a-importancia-dos-empreendedores-para-o-brasil/>. Acesso em: 02 jul. 2023.

SILVA, C. B. A.; BATISTA, B. C. S.; LUCENA, J. P. O.; CRUZ, K. D. B. Formação de preço de venda: um estudo em empresas varejistas de confecções femininas na cidade de Currais Novos/RN. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, 18(1), 82-97, 2020.

SIMON, Hermann. **Confessions of the pricing man**. Springer, 2015.

SPEROTTO, Fernanda Queiroz. Setor moveleiro brasileiro e gaúcho: característica, configuração e perspectiva. **Ind. Econ. FEE**, Porto Alegre v. 45, n. 4, p. 43-60, 2018.

WERNKE, R. **Análise de custos e preços de venda: ênfase em aplicações e casos nacionais** (2a ed.) São Paulo: Saraiva, 2019.