UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ECONOMIAS DE ESCALA E DE ESCOPO NA FIXAÇÃO DE PREÇOS EM
MARKETING: ESTUDO DE CASO NO SETOR BANCÁRIO**

Marcelo Barbieri Campomar

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

SÃO PAULO

2012

João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MARCELO BARBIERI CAMPOMAR

**ECONOMIAS DE ESCALA E DE ESCOPO NA FIXAÇÃO DE PREÇOS EM
MARKETING: ESTUDO DE CASO NO SETOR BANCÁRIO**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade de São Paulo, para obtenção
do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

Versão Corrigida
(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Campomar, Marcelo Barbieri

Economias de escala e de escopo na fixação de preços em marketing : estudo de caso no setor bancário / Marcelo Barbieri Campomar. – São Paulo, 2012.

172 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2012.

Orientador: Geraldo Luciano Toledo.

1. Marketing 2. Preços 3. Economia de escala 4. Bancos I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.8

**Ao meu pai, Marcos Cortez Campomar,
e à minha mãe, Tania Barbieri,
por tudo que ensinaram e proporcionaram na vida.**

Em primeiro lugar gostaria de agradecer aos meus pais, pelo apoio e por me proporcionaram muito mais do que um filho pode esperar.

Agradeço ao Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo, que me orientou durante todo o mestrado.

Também quero agradecer aos Professores Ana Akemi Ikeda e Andres Veloso, os quais contribuíram para o desenvolvimento dos meus conhecimentos de Marketing dentro e fora da sala de aula.

Agradeço aos Professores Flavio Urdan e Welington Rocha pelas suas contribuições no exame de qualificação.

Agradeço aos profissionais com os quais estive durante o processo de realização da minha pesquisa.

Enfim, agradeço a todos que estiveram comigo durante o mestrado e de alguma maneira me ajudaram a cumprir esta etapa.

RESUMO

Em um ambiente globalizado e dinâmico como o atual, no qual as oportunidades surgem e as vantagens desaparecem muito rapidamente, as estratégias, que estão refletidas na Administração de Marketing, precisam ser ágeis para possibilitar adaptação e ligação entre empresa e mercado. Tais estratégias são refletidas na decisão do composto de marketing (4P's), do qual se destaca a variável preço, por sua relevância como elemento estratégico. As teorias de precificação apresentam pouca aplicabilidade prática, o que leva ao desenvolvimento de técnicas simplificadas que favoreçam a praticidade e aplicabilidade em larga escala. Em relação aos custos, alguns aspectos devem ser considerados, como a proporção entre custos fixos e variáveis e a estrutura de custos da organização, além da possibilidade de economias de escala e de escopo. Seja pela venda de mais produtos ou pela venda de produtos diferentes utilizando os mesmos recursos e infra-estrutura, a empresa pode incrementar seus resultados ou obter uma vantagem competitiva, uma vez que estará diluindo seus custos. Considerando o crescimento do setor de serviços e a escassez de estudos sobre esse tema para o setor, este trabalho teve como objetivo identificar a existência de economias de escala e de escopo em empresas do setor de serviços e analisar sua influência nos custos, no âmbito do processo estratégico de determinação de preços. Para atingir este objetivo, realizou-se, primeiramente, uma revisão bibliográfica abordando o conceito de estratégia, modelos de estratégia competitiva e sua interface com marketing estratégico, a determinação de preços como elemento estratégico do composto de marketing com ênfase no setor de serviços, o papel dos custos nesse processo e a discussão acerca das economias de escala e de escopo como fatores diluidores de custos. Como método para a pesquisa de campo, utilizou-se o estudo de caso, tendo em vista o estágio atual da literatura sobre o tema e o problema de pesquisa. Considerando sua representatividade e o acirramento da concorrência verificado nos últimos anos, foi escolhido o setor de serviços bancários para realização do estudo. A escolha do Banco A para a realização do estudo se deu em função de sua participação relevante no mercado, além de ser visto como um banco inovador por clientes e concorrentes no mercado B2B. O estudo contemplou a estratégia corporativa, a determinação de preços, a apuração de custos, a introdução de novos produtos, bem como a existência de economias de escala e de escopo e sua influência na determinação de preços. Foi possível verificar a existência de economias de escala e de escopo na busca por uma vantagem competitiva baseada em liderança em custos ou diferenciação, o que denota grande influência de tais economias nos custos e, conseqüentemente nos preços dos produtos estudados.

Palavras-chave: preços, marketing, economia de escala, bancos.

ABSTRACT

In a globalized and dynamic environment such as the one we live in nowadays, where opportunities arise and advantages disappear very quickly, strategies, which are reflected in Marketing Management, must be agile in order to enable the connection between a company and the market. Such strategies are reflected in the decision of the marketing mix (4P's), in which stands out the price variable due to its importance as a strategic element. Pricing theories have little practical application, which leads to the development of simplified techniques in favor of practicality and applicability in a large scale. Regarding costs, some aspects should be considered such as the ratio between fixed and variable costs and cost structure of the organization, besides the possibility of economies of scale and scope. Either by selling more products or selling different products using the same resources and infrastructure, a company can improve its results or obtain a competitive advantage, since its costs will be diluted. Considering the growth of service sector and the scarcity of studies on this subject for the sector, this study aimed to identify the existence of economies of scale and scope in the services sector and analyze its influence on costs, within the strategic process of pricing. To achieve this goal, it was held a literature review addressing the concept of strategy, competitive strategy models and their interface with strategic marketing, pricing as a strategic element of the marketing mix with emphasis on the service sector, the role of costs in this process and discussion of economies of scale and scope as extenders cost factors. As a method for field research, we used the case study, given the current state of literature on the topic and research problem. Considering its representativeness and increased competition in recent years, the banking sector was chosen for the study. Bank A was chosen for the study due to its significant participation in the market, besides being seen as an innovative bank by customers and competitors in the B2B market. The study included corporate strategy, pricing, costs, introduction of new products, as well as the existence of economies of scale and scope and its influence in determining prices. It was possible to verify the existence of economies of scale and scope in order to seek a competitive advantage based on cost leadership or differentiation, which indicates strong influence of such economies in costs and prices of the products that were studied.

Keywords: prices, marketing, economy of scale, banks.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	3
1. INTRODUÇÃO	5
1.1. Problema de Pesquisa	7
1.2. Objetivo.....	7
1.3. Estrutura do Trabalho.....	7
2. REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1. Estratégia	9
2.1.1. Estratégia Competitiva	9
2.1.1.1. Vantagem competitiva.....	13
2.1.2. Modelos de estratégia competitiva.....	14
2.1.2.1. O modelo delta	16
2.1.3. Marketing estratégico	20
2.2. Marketing	23
2.2.1. Serviços	26
2.2.2. Marketing de serviços	28
2.3. Determinação de preços em marketing.....	31
2.3.1. Panorama geral da determinação de preços	31
2.3.2. Preços em marketing de serviços	35
2.4. O custo nos preços.....	38
2.4.1. Abordagem de custos	38
2.4.2. Custos versus mercado	39
2.4.3. Determinação de preços baseados em custos	43
2.5. Economias de escala e de escopo para diminuir (diluir) custos.....	51
2.6. Economias de escala e escopo nos custos de alguns setores de serviços .	61
2.6.1. Economias de escala e escopo em universidades americanas.....	61
2.6.2. Economias de escala e escopo em universidades no Brasil	63
2.6.3. Economias de escala e escopo em transportes urbanos na Suíça.....	64
2.6.4. Economias de escala e escopo em hospitais portugueses	66
2.6.5. Economias de escala e escopo em hospitais vietnamitas	67
2.6.6. Economias de escala e escopo na industria do entretenimento.....	69
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO	72
3.1. Justificativa da pesquisa de campo no setor de serviços bancários.....	72
3.1.1. O setor de serviços bancários	72
3.1.2. Mercado empresarial ou industrial (B2B).....	74
3.1.3. Bancarização brasileira	76
3.2. Classificação da pesquisa.....	77
3.2.1. O tipo de pesquisa	79
3.2.2. A natureza da pesquisa de campo	80

3.2.3. O método da pesquisa	82
3.3. Unidade de análise	87
3.4. Protocolo para o estudo de caso.....	87
3.4.1. Visão geral do estudo de caso	88
3.4.2. Procedimentos de campo.....	89
3.4.3. Questões da pesquisa.....	91
3.4.4. Guia para o relatório final	91
3.5. Instituição objeto da pesquisa empírica.....	92
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO TRABALHO DE CAMPO.....	93
4.1. Introdução ao mercado financeiro	93
4.2. Estudos sobre economias de escala e escopo em bancos.....	96
4.3. Caracterização do Banco A.....	100
4.3.1. Produtos derivativos.....	102
4.4. Apresentação da análise do caso estudado	104
4.4.1. Fontes de informação consultadas.....	104
4.4.1.1. Entrevistas	104
4.4.1.2. Observações	105
4.4.1.3. Documentos.....	105
4.4.1.4. Páginas na Internet	105
4.4.2. Estratégia corporativa do Banco A.....	105
4.4.3. O Banco A no mercado	108
4.4.4. Determinação de preços no Banco A	113
4.4.5. Economias de escala e de escopo no Banco A.....	122
4.4.5.1. Economias de escala e de escopo e os custos.....	139
4.4.5.2. Economias de escala e de escopo e os preços	143
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	146
5.1. Conclusões.....	146
5.2. Limitações da pesquisa	148
5.3. Propostas de novos estudos	148
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS	150
APÊNDICE 1 – PROTOCOLO PARA A PESQUISA DE CAMPO	168

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelos de Negócios: Três distintas opções estratégicas	16
Figura 2: Posição Estratégica de Melhor Produto	19
Figura 3: Da estratégia corporativa ao marketing estratégico.....	23
Figura 4: O Sistema de Marketing	25
Figura 5: Fatores que influem nas decisões de preços	32
Figura 6: Apreçamento baseado no custo versus apreçamento baseado no valor.....	43
Figura 7: Custeio variável em empresas prestadoras de serviços	45
Figura 8: Elementos que caracterizam os determinantes de custos	49
Figura 9: Quadro-resumo com diferentes tipos de custos	50
Figura 10: Ranking CETIP de Derivativos	110
Figura 11: Ranking CETIP de Derivativos de Moedas.....	111
Figura 12: Ranking CETIP de Derivativos de Commodities.....	111
Figura 13: Ranking CETIP de Derivativos de Juros	111
Figura 14: Gastos Totais – Banco A 2011	115
Figura 15: Quebra e natureza das despesas – Banco A, 2011	120
Figura 16: Quebra de Produtos Derivativos.....	123
Figura 17: Etapas da contratação de uma operação simples	126
Figura 18: Etapas da contratação de uma operação customizada	126
Figura 19: Etapas da contratação de uma operação estruturada.....	126
Figura 20: Proporção de número de operações, volume e receita por categoria de produto .	130
Figura 21: Proporção de número de operações, volume e receita por classe de ativo	131
Figura 22: Proporção de número de operações, volume e receita por complexidade dos produtos	132
Figura 23: Economias de escala por etapa e por produto.....	132
Figura 24: Economias de escopo por etapa e Operações simples	137

Figura 25: Economias de escopo por etapa e Operações customizadas.....	137
Figura 26: Economias de escopo por etapa e Operações estruturadas	138
Figura 27: Despesas diretas que são diluídas em função de economias de escala.....	140
Figura 28: Despesas indiretas que são diluídas em função de economias de escala.....	141
Figura 29: Despesas diretas que são diluídas em função de economias de escopo	142
Figura 30: Despesas indiretas que são diluídas em função de economias de escopo	142

1. INTRODUÇÃO

No ambiente de negócios contemporâneo, as empresas vivem uma multiplicidade de situações decorrentes dos impactos positivos e negativos provenientes de tendências, eventos e demandas do mercado. As variáveis integrantes dos ambientes econômico, político-legal, tecnológico e sociocultural variam de modo incontável em alta velocidade, requerendo das empresas um esforço permanente para ajustar seus recursos e objetivos às oportunidades de crescimento e de lucratividade e rentabilidade.

As mudanças presentes nos mercados e nas economias mundiais direcionam as empresas para novas formas de atuação, seja em suas estratégias, seja em suas estruturas. Em especial, as atividades de marketing ganham atenção nesse processo de adaptação, visto que consistem em facilitadores da interação entre a empresa e o mercado.

A internacionalização dos negócios e a abertura econômica ocorrida nas últimas décadas fomentaram o interesse das empresas em novos mercados e, conseqüentemente, em estudos sobre estratégia e marketing. O esforço para o desenvolvimento de novos instrumentos de análises estratégicas visa contribuir com o processo de tomada de decisão das empresas, que compreende as decisões no âmbito da administração de marketing e no nível das variáveis do composto de marketing: produto, praça, preço e promoção.

Dentre as componentes do composto de marketing, destaca-se a importância do preço por sua relevância como elemento estratégico para o alcance dos objetivos da organização. Diferentemente dos outros elementos do composto, que geram custos, as decisões sobre o preço resultam em receitas para as organizações, além de funcionar como um dos principais elementos do processo de decisão de compra pelo consumidor.

As limitações práticas inerentes às teorias de precificação forçaram o mercado a desenvolver técnicas simplificadas de fixação de preços, que favoreçam a praticidade e aplicabilidade em larga escala. Uma dessas técnicas é a determinação de preços baseada em custos, que usa um valor de custo por unidade produzida sobre o qual se adiciona uma margem para cobrir os custos eventualmente não-considerados, além de prover o lucro previsto.

Alguns aspectos devem ser considerados para se compreender o impacto dos custos na estratégia de apreçamento, como a proporção entre custos fixos e variáveis e a possibilidade de economias de escala e de escopo. Diminuir custos constitui uma forma de obter uma vantagem competitiva e melhorar os retornos, sendo que uma das formas de diminuir os custos unitários é por meio da diluição de custos fixos, o que pode ser obtido por meio de economias de escala e escopo.

A literatura acerca de economias de escala e de escopo contempla estudos no sistema de transporte público americano, em serviços terapêuticos de hospitais portugueses, na indústria de entretenimento, em hospitais vietnamitas, em telecomunicações na Austrália e em universidades no Brasil e nos Estados Unidos, sem deixar de mencionar o setor bancário Chinês.

Como pode ser verificado, este é um assunto pouco estudado no Brasil, exceto por algumas passagens em estudos que apenas tangenciam o assunto. Assim, um estudo que se propõe a verificar em que medida as economias podem afetar o desempenho em atividades baseadas em conhecimento, como nas atividades de serviços, é importante por seu ineditismo no setor bancário brasileiro.

Os serviços são o elemento principal da economia atual e uma importante fonte de empregos e exportações, obtendo participação relevante tanto no PIB dos países industrializados, quanto do PIB mundial. Em especial, destaca-se a representatividade dos serviços bancários, que têm grande parcela de participação no volume dos serviços.

A concorrência observada no setor bancário levanta a questão de em que grau esses bancos conseguem desfrutar de economias de escala e de escopo. A presença de economias de escala significa que grandes bancos podem obter uma vantagem de custo, enquanto evidências de economias de escopo implicam bancos com um portfólio maior de produtos serem considerados mais eficientes.

As lacunas na literatura, acrescidas da condição mutável do ambiente de negócios, estimulam a pesquisa direcionada à concepção do processo estratégico corporativo e de marketing no

âmbito específico da determinação de preços e do uso de economias de escala e de escopo como fatores diluidores de custo.

1.1. Problema de Pesquisa

Face ao exposto, o problema de pesquisa converge para o estudo de ocorrência e de uso de economias de escala e de escopo como fatores influenciadores dos custos no âmbito do processo estratégico da determinação de preços em marketing no setor de serviços.

1.2. Objetivo

O objetivo da dissertação é estudar a existência e o nível de influência das economias de escala e de escopo nos custos, no âmbito do processo de determinação de preços em Marketing para empresa de serviços, destacando o setor de serviços bancários.

Para atingir o objetivo foi feito um levantamento e uma análise da literatura acerca do tema, seguido de um estudo exploratório empírico em uma empresa do segmento bancário com o intuito de levantar evidências que contribuíssem para solucionar o problema de pesquisa.

1.3. Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo introduz e contextualiza o tema estudado, assim como apresenta a questão de pesquisa e o objetivo do estudo.

O capítulo 2 trata da revisão bibliográfica necessária para o desenvolvimento do trabalho. No capítulo estão abordados os seguintes assuntos: conceito de estratégia, modelos de estratégia competitiva e sua interface com marketing estratégico e a determinação de preços como elemento estratégico do composto de marketing, com ênfase no setor de serviços. Foi feito, ainda, o recorte do papel dos custos nesse processo, culminando com discussão acerca das economias de escala e de escopo como fatores diluidores de custos.

Os aspectos metodológicos da pesquisa empírica foram discutidos no terceiro capítulo, contemplando a escolha do método adequado para obter as informações necessárias para solucionar o problema de pesquisa. Optou-se pelo método do estudo de caso, tendo em vista o estágio atual da literatura sobre o tema, que mostra diversos estudos com empresas de serviços fora do Brasil e até um estudo de caso em bancos na Ásia, e o problema de pesquisa, que requer uma análise aprofundada da estratégia, da estrutura e das peculiaridades de cada empresa.

O capítulo 4 apresenta a análise dos dados coletados junto ao banco que participou do estudo. As considerações finais, limitações e sugestões para estudos futuros estão contempladas no capítulo 5, que também contém as referências bibliográficas utilizadas na dissertação.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Estratégia

2.1.1. Estratégia Competitiva

Nas últimas décadas verificou-se um esforço para o desenvolvimento de novos instrumentos de análises estratégicas, visando contribuir com os processos de tomada de decisão das empresas. Diante deste cenário, o processo estratégico de marketing repousou sobre vários conceitos relacionados, cuja fundamentação era o desenvolvimento de instrumentos que permitiam à empresa a configuração e manutenção da alguma forma de vantagem competitiva (VALDÉS, 2003).

As empresas, para assegurar seus objetivos, seja de consistência, de crescimento ou de rentabilidade, deverão investir na capacidade de gerar diferenciais competitivos, o que implica conduzir suas ações estratégicas a partir de uma ótica que contemple, simultaneamente: recursos, capacidades e competências internas, mercado e concorrência (WRIGHT, 2000).

É neste momento que surge o processo gerencial denominado estratégia. Esse processo, que tem por filosofia a orientação para o mercado e por princípio a busca de geração de valor para o cliente, está voltado para a elaboração e implantação de estratégias de crescimento no nível corporativo e de crescimento e posicionamento de mercado no âmbito do domínio competitivo (CASAROTTO; PIRES, 2001).

Ainda segundo Casarotto e Pires (2001), o conceito amplo de Estratégia Empresarial pode ser entendido como a definição dos objetivos da empresa e a maneira como atingi-los, em função da análise dos ambientes: externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e fracos).

De uma maneira simplificada, é possível compreender a dimensão de estratégia como um caminho natural da sobrevivência. O ponto crítico da formulação das estratégias é saber formular e identificar os objetivos, ou seja, estabelecer aonde a organização quer chegar.

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), os empreendedores, em sua maioria, não estão acostumados ao tipo de investigação sistemática exigido para o desenvolvimento de estratégias, o que se traduz em dificuldade para encontrar um ponto de partida adequado.

Outro aspecto a ser considerado é a participação dos colaboradores da organização e o processo de aprendizagem contínua. Se uma organização possui uma visão estratégica, metas e objetivos claros e compartilhados, maiores são as chances de participação mais ativa de seu capital intelectual.

Para Oliveira (2002), a estratégia não é o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa, já que a competência de sua administração é tão importante quanto sua estratégia. A ausência de estratégia não precisa ser associada ao fracasso organizacional, uma vez que pode promover flexibilidade a uma organização. As organizações com controles rígidos, altamente dependentes de procedimentos formalizados, podem perder a capacidade para experimentar e inovar (MINTZBERG, 2000).

Já para Chandler (1972), a estratégia deve ser entendida como a determinação dos objetivos básicos e de longo prazo da empresa, além dos recursos necessários para atingi-los. Considerando que a estratégia deve ser formulada em momentos de alto risco e incerteza, Ansoff (1990) define estratégia como um conjunto de regras de decisão para orientar o comportamento da empresa em condições específicas.

Numa abordagem mais ampla, Mintzberg e Quinn (2001) definem estratégia como um plano ou padrão que integra metas, políticas e seqüência de ações de uma organização, sendo que uma estratégia bem formulada deve contemplar a alocação de recursos, de acordo com suas competências e deficiências.

Existe ainda o conceito de estratégia multidimensional, proposto por Hax e Majluf (1996), que é composto por seis dimensões:

- (i) Estratégia como um padrão unificado e integrado de decisões;

- (ii) Estratégia como forma de estabelecer um propósito organizacional, com programa de ação e prioridades e alocação de recursos;
- (iii) Estratégia como uma definição do domínio competitivo da organização que contemple segmentação e posicionamento;
- (iv) Estratégia como resposta às oportunidade e ameaças, pontos fortes e fracos, no intuito de obter vantagens competitivas;
- (v) Estratégia como canal de diferenciação das atividades gerenciais em termos hierárquicos, com diferentes níveis de responsabilidade;
- (vi) Estratégia como forma de maximizar o retorno da organização, entregando mais valor para os *stakeholders*.

Para Porter (2004), antes de formular sua estratégia a empresa deve levar em consideração algumas premissas, como ter em vista o crescimento da empresa, o possível aumento de custos no processo de diversificação e o fato de que o acionista quer a melhor relação risco/retorno possível. Diante das premissas, é preciso ressaltar que a diversificação é um aspecto importante da estratégia, mas não pode representar um incremento significativo em termos de risco, dado que os acionistas conseguem diversificar seus investimentos de forma mais eficiente do que a empresa.

As decisões estratégicas também devem contemplar os aspectos de sustentabilidade de longo prazo da organização, sendo que a alocação conveniente dos recursos para atingir os objetivos delimitados pela estratégia deve estar em consonância com as diretrizes de crescimento sustentável. O uso de tais recursos deve ser otimizado de maneira a se adequar conforme a demanda de mercado (CHANDLER, 1972).

Ansoff (1977) ainda insere a questão das vantagens competitivas dentro do conceito de estratégia, o que remete à existência de sinergias, que representam a capacidade de uma empresa de aproveitar suas competências ao entrar em uma nova área ou em novo mercado.

Hax e Majluf (1996) dividem três níveis hierárquicos do planejamento estratégico: corporativo, das unidades de negócio e funcionais. No nível corporativo estão as decisões da empresa como um todo; no nível das unidades de negócio estão as decisões que garantam vantagens competitivas e no nível funcional se consolidam as demandas das unidades de negócio e se desenvolvem competências.

Para Porter (2004) a estratégia competitiva, que consiste em uma combinação das metas com os meios para atingi-las, visa assegurar uma posição competitiva superior para a empresa. A estratégia, que se encaixa no segundo nível hierárquico proposto por Hax e Majluf (1996), pode conter ações ofensivas ou defensivas em relação ao mercado concorrente.

David (2001) entende o planejamento estratégico como uma ciência que permite à organização alcançar seus objetivos. Esta abordagem denota que o foco da estratégia seja a integração do planejamento de todas as áreas da empresa como marketing, finanças, operações, pesquisa e desenvolvimento e sistemas de informações.

Hax e Majluf (1996) corroboram com esta abordagem e enxergam a estratégia como um conceito multidimensional que engloba todas as atividades vitais da empresa, viabilizando um senso de unidade, direção e propósito.

Existem outras abordagens para estratégia, como a de Mintzberg e Quinn (1998), que a enxergam somente como um plano, uma direção para a empresa. Em outras palavras, como a explicitação de uma vontade deliberada da organização em busca de um objetivo comum.

Enquanto Hax e Majluf (1996) têm uma visão mais abrangente e filosófica do verdadeiro significado da estratégia e suas delimitações para a empresa, Mintzberg e Quinn (1998) apostam em fragmentações das facetas que a estratégia pode conter em determinados contextos e perante as individualidades das empresas. A união de ambos os conceitos nos permite vislumbrar o papel unificador e determinante da estratégia no comportamento de uma empresa.

2.1.1.1. Vantagem competitiva

Para Porter (2004), a estratégia deve vislumbrar a obtenção de uma posição competitiva superior em relação aos concorrentes, sendo composta por fins, representados por metas, e meios, representados por políticas. Ainda segundo Porter (1992), a vantagem competitiva é advinda do valor que a empresa consegue criar e entregar aos consumidores, o que ultrapassa o custo de fabricação.

Ressalta-se que a vantagem competitiva pode surgir tanto de uma liderança em custos quanto de uma estratégia de diferenciação, sendo que o valor gerado deve ser maior do que o valor gerado pelos concorrentes. Para Porter (1992), a vantagem competitiva é resultado de um processo em que se analisam as atividades que a empresa executa e se verificam quais contribuem para redução de custo ou para diferenciação.

A diferenciação pode ser uma fonte de vantagem competitiva que garanta que os consumidores estejam dispostos a pagar pelo valor adicionado. A empresa que conseguir praticar um preço que represente este valor aumentará sua receita e garantirá uma margem maior.

Por outro lado, a empresa pode atuar no sentido de aumentar sua eficiência e procurar reduzir seus custos, o que pode ser obtido por meio processos mais eficientes ou de economias de economias. A empresa que conseguir se beneficiar de tais economias reduzirá custos e também garantirá uma margem maior.

Para Porter (1985 *apud* Valdés, 2003), a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. A criação de valor para um produto ou serviço fornece a diferença entre a oferta de uma empresa e a das outras.

Anderson e Vincze (2000) acreditam que o valor pode ser criado de várias maneiras, como um serviço excepcional, serviços agregados, características próprias de desenho do produto,

métodos de excelência em distribuição e componentes e matérias-primas de qualidade superior.

De acordo com Kotler e Keller (2006), os consumidores podem escolher entre diferentes ofertas aquela que proporcionará maior valor, sendo este valor entendido como o resultado dos benefícios vis-à-vis os custos tangíveis e intangíveis percebidos pelo consumidor, ou seja, uma relação de custo-benefício.

A criação de valor, pela percepção do cliente, é o balanço entre os benefícios percebidos pelo consumidor e o custo a ser pago. Este custo contempla mais do que o custo monetário uma vez que devem ser considerados os custos de energia, disponibilidade e psíquico do consumidor ao realizar a compra. Por outro lado, o valor total percebido para o cliente não é composto unicamente pelo valor do produto, mas inclui o valor do serviço e de imagem (KOTLER; KELLER, 2006).

Assim, podemos inferir que a gestão do valor para o cliente é uma estratégia de marketing fundamental para que empresas obtenham vantagem competitiva e ofereçam valor superior ao cliente.

2.1.2. Modelos de estratégia competitiva

O mercado está sempre suscetível à entrada de novos concorrentes, o que representa uma constante ameaça às margens praticadas e aos percentuais de participação no mercado. Porter (2004) destaca que economias de escala, diferenciação de produtos, redução de custos por meio da curva de experiência, acesso a canais de distribuição e políticas governamentais podem ser importantes barreiras à entrada de novos concorrentes.

Para lidar com esta possibilidade, o autor sugere a abordagem de três estratégias genéricas: (i) liderança no custo total; (ii) diferenciação; (iii) enfoque.

A estratégia de liderança no custo total tem por objetivo fazer com que a empresa consiga praticar custos abaixo dos praticados pela concorrência, o que pode ser conseguido por meio de instalações com escala eficiente, redução de custos por experiência e por controle rígido da

produção. Uma vez atingido este objetivo, a empresa consegue se manter competitiva e evitar a entrada de novos competidores no mercado, uma vez que as economias de escala podem servir como barreiras de entrada substanciais (PORTER, 2004). Esta é uma estratégia que propicia à organização retornos acima da média da indústria, em função da prática de menores custos em relação aos concorrentes.

Porter (2004) aponta alguns riscos em relação a esta estratégia, tais como: inovações tecnológicas que anulem o aprendizado anterior, imitação por novas empresas, capacidade de investir restrita, entre outros.

Já a estratégia de diferenciação consiste em diferenciar o produto por meio de seus atributos fazendo com que a empresa seja capaz de satisfazer a necessidade do consumidor de forma única. Assim, a empresa poderá cobrar um preço que seja capaz de cobrir os custos adicionais de se oferecer um produto diferenciado. Esta estratégia também permite à empresa obter retornos acima da média da indústria, uma vez que seus consumidores serão mais fiéis e menos sensíveis ao preço (PORTER, 2004).

O autor novamente destaca os riscos presentes nesta estratégia, como: diferencial de custos muito grande inviabilizando manutenção da lealdade do consumidor; redução da necessidade dos compradores e imitação por parte da concorrência com o amadurecimento da indústria.

Por último, a estratégia de enfoque é pautada na escolha de determinado segmento de mercado a ser atingido e adaptar a estratégia no sentido de atendê-lo. Ao direcionar o foco para um alvo específico, a empresa pode se aproveitar da falta de foco dos concorrentes, tanto no sentido de oferecer um produto diferenciado quanto no sentido de ter menores custos, o que fatalmente propiciará retornos acima da média da indústria.

Os riscos na estratégia de enfoque são a consolidação dos riscos apresentados nas estratégias anteriores, mais especificamente: aumento do diferencial de custos eliminando a vantagem em se focar em determinado segmento e diminuição no aspecto de diferenciação entre os produtos.

Conforme discutido anteriormente, tanto uma posição de baixo custo quanto uma posição de diferenciação, ou até mesmo ambas, proporcionam maior competitividade à organização, mas neste modelo não é possível adotar uma estratégia híbrida.

Adotar uma estratégia de diferenciação e liderança em custo em grande escala irá fazer com que a empresa perca grandes clientes que buscam grandes volumes e pressionam por baixos preços ou as altas margens proporcionadas pelos clientes que buscam diferenciação (PORTER, 2004).

2.1.2.1. O modelo delta

Hax e Wilde II (2001) apresentam um modelo de estratégia competitiva que integra diversos outros modelos presentes na literatura. O Modelo Delta, que é representado por um triângulo, pode ser visto como uma transformação no estudo da estratégia.

Figura 1: Modelos de Negócios: Três distintas opções estratégicas

Fonte: HAX, A. C., WILDE II, D.L. **The delta Project – Discovering new sources of profitability in a networked economy**. Great Britain: Palgrave, 2001 (traduzido pelo autor).

Enquanto os modelos clássicos adotam ênfase no produto, seja em função de qualidade, custos ou atributos, o modelo Delta coloca o consumidor como o elemento principal para o desenvolvimento da estratégia, que tem como objetivo principal a capacidade da empresa em atrair, satisfazer e fidelizar seus clientes.

De acordo com Hax e Wild II (2001), uma relação de proximidade com o consumidor, a qual eles denominam “*customer bonding*” é extremamente importante e deve ser cultivada independentemente do produto que está sendo ofertado, é por meio dela ou por meio de complementadores que se cria uma posição competitiva superior para a empresa.

O triângulo do Modelo Delta de Hax e Wild II (2001) contempla três opções estratégicas:

(i) melhor produto: a estratégia de melhor produto tem como objetivo se igualar ou ser melhor que o concorrente, uma vez que apresenta grande foco no produto e em geral leva a imitações e guerras de preço.

(ii) solução total: já a estratégia de solução total ao cliente é oposta à de melhor produto, já que seu foco está no consumidor, em uma melhor compreensão de suas necessidades e desejos, o que permitirá à empresa oferecer produtos customizados e de valor superior.

(iii) sistema *lock-in*: por último, a estratégia de sistema *lock-in* é a que possui o escopo mais amplo, uma vez que não contempla apenas a empresa, mas seus consumidores, fornecedores e complementadores.

É preciso destacar que o Modelo Delta contempla um conjunto de idéias, regras e metodologias desenvolvidas para formular e implementar estratégias, sejam de crescimento ou competitivas.

Colocando o cliente como elemento central para o sucesso de qualquer organização, é possível inferir que o Modelo Delta representa um avanço no estudo de estratégia, uma vez que os outros modelos enfatizam uma visão baseada em recursos e posicionamento

competitivo para produtos em massa, sem considerar as particularidades e as necessidades específicas dos consumidores.

A estratégia de Melhor Produto pode se basear em dois aspectos: tanto em função de baixo custo quanto em função da diferenciação que oferece maior valor para o consumidor que, conseqüentemente, paga mais por isso. Além de focar em produtos, esta estratégia também leva em consideração a concorrência, que deve ser superada por meio de uma vantagem competitiva. Pode-se apontar como uma limitação dessa estratégia o fato de ela proporcionar pouca interação com o consumidor, mas é um modelo estratégico bastante utilizado.

Na estratégia de Solução Total para o Cliente o foco deixa de ser nos concorrentes e passa a ser na satisfação das necessidades do cliente, por meio de uma ligação estreita. Assim, a empresa deve desenvolver uma cadeia de valor entre fornecedores e clientes, em detrimento da cadeia de valor interna.

A estratégia de *lock-in* é a mais ampla e a que apresenta os melhores resultados na prática, uma vez que contempla consumidores, fornecedores e complementadores. Apesar de focar nos consumidores, a chave dessa estratégia é atrair e estimular os complementadores, sendo que é condição para o sucesso que o valor do produto aumente de acordo com o uso.

Das três opções, a de melhor produto é o que apresenta menor interação com o cliente, uma vez que a o foco é no produto e na concorrência. O foco exclusivo no produto representa um risco, considerando que novos produtos podem surgir e seduzir os consumidores. Como defesa, pode ser utilizada a força da marca.

Na alternativa de Liderança Total em Custos a empresa deve concentrar seus esforços em reduzir custos e melhorar seus processos internos. Assim, a empresa pode definir quanto de sua vantagem de custo irá repassar aos consumidores através do preço. A empresa pode oferecer o mesmo pacote de benefícios da concorrência ou eliminar benefícios e atuar exclusivamente na estratégia de preço.

Para atingir a Liderança em Custo, é essencial desenvolver uma infra-estrutura eficiente que permita oferecer o preço mais atrativo no mercado. Assim, contemplando os mesmos

atributos, o consumidor irá escolher a oferta com o menor preço. O problema da ênfase em custo é o fato de ser muito restritiva, uma vez que só pode haver um líder em custo, que exercerá pressão para redução das margens.

Já na alternativa de Diferenciação, um conjunto de atributos ou benefícios é definido no sentido de estabelecer uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes por meio de entrega de valor superior. Os atributos podem contemplar aspectos de qualidade, desempenho, design, confiabilidade, conveniência, etc.

A ênfase em Diferenciação também apresenta limitações. Por ser uma tentativa de incorporar ao produto alguns recursos e funcionalidades que o diferenciam dos ofertados pelos concorrentes, assim que o produto inovador chega ao mercado, os concorrentes irão conhecê-lo e preparar-se para imitá-lo. Assim, seja qual for a vantagem competitiva, ela poderá não se sustentar.

A figura a seguir fornece breves definições de baixo custo e diferenciação, com comentários acerca da natureza e das limitações inerentes a essas posições.

Posição Estratégica	Definição	Considerações
Baixo Custo	Foco em ser o fornecedor de menor custo em uma categoria de produtos não-diferenciados.	Uma vez que existe apenas um fornecedor de menor custo, essa estratégia deixa muito pouco espaço como uma posição competitiva. Ela também tende a normalizar a oferta de produtos, comoditizar o cliente e intensificar a rivalidade.
Diferenciação	Foco no desenvolvimento de atributos e funcionalidades que tornem o produto único e permita cobrar um preço <i>premium</i> do cliente.	Com o surgimento do produto diferenciado, os concorrentes tendem a imitá-lo. A vantagem competitiva é, portanto, não-sustentável.

Figura 2: Posição Estratégica de Melhor Produto

Fonte: HAX, A. C., WILDE II, D.L. **The delta Project – Discovering new sources of profitability in a networked economy**. Great Britain: Palgrave, 2001 (traduzido pelo autor).

A proposta de valor da estratégia de Melhor Produto está baseada nas características intrínsecas do produto, como seu baixo custo, que fornece vantagem de preço ou

diferenciação, que acrescenta características únicas pelas quais o consumidor está disposto a pagar.

Nessa estratégia o foco central é a concorrência, havendo pouca interação com as necessidades específicas dos consumidores, que são numerosos e atendidos por cabais de distribuição em massa. Os produtos são padronizados e o processo de inovação deriva de um desenvolvimento interno de produtos.

Hax e Wilde II (2001) apontam que o modelo Delta representa uma unificação dos demais modelos de estratégia competitiva presentes na literatura, contemplando as principais perspectivas de cada um e unificando-os em um único modelo.

Uma vez estabelecida a estratégia competitiva da organização, as áreas competentes serão responsáveis por operacionalizar esta decisão. O desenvolvimento desse processo na área de marketing leva a necessidade de se definir o marketing estratégico.

2.1.3. Marketing estratégico

As funções de marketing como instrumento facilitador de trocas realizam-se mediante um conjunto de atividades desempenhadas no âmbito da administração de marketing. Para Kotler (2000), a administração ou gestão de marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar transações que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais.

Na perspectiva da administração de marketing, o Marketing, como qualquer outra área funcional, realiza as quatro funções clássicas que compreendem o processo administrativo: planejamento, organização, direção (coordenação) e controle.

Para Lambin (2000) enquanto o marketing estratégico pressupõe a análise sistemática e permanente das necessidades de mercado e o desenvolvimento de produtos diferenciados, assegurando uma vantagem concorrencial duradoura e defensável, o marketing operacional

tem como objetivo promover a qualidade e os diferenciais dos produtos junto aos consumidores, reduzindo assim os custos de prospecção de novos clientes.

Assim, é possível distinguir duas abordagens para as estratégias de marketing. Para Porter (1992) existem as chamadas estratégias puras, como diferenciação, liderança em custo e foco ou concentração. Já para Kotler (2001) as respectivas classificações são denominadas de marketing diferenciado, não diferenciado e marketing concentrado. Independente da abordagem, a estratégia competitiva deve estar sustentada por uma vantagem competitiva que se baseia em relacionamento e fidelização dos clientes para criação do valor final (TOLEDO; PROENÇA; MELO, 2003).

Apesar de parecer fácil, o apreçamento compreende um processo complexo por depender de um grande número de variáveis quantitativas e qualitativas e estas nem sempre partem da decisão interna da organização, necessitando estar inseridas no planejamento estratégico, capaz de refletir os objetivos da organização (JAIN, 2000).

TOLEDO (2011) apresenta uma abordagem sistemática que mostra a relação entre estratégia corporativa e a estratégia de marketing. Para o autor, a formulação estratégica segue uma hierarquia composta por níveis, sendo que no topo (primeiro nível) se encontra a estratégia corporativa, que consiste em um processo de alocação de recursos entre as unidades integrantes de seu *portfólio* tendo por objetivo crescer. O crescimento pode ser representado tanto por um aumento do volume de vendas e da participação de mercado das unidades de negócio quanto pela contribuição de cada unidade de negócio para geração de valor para o acionista, traduzido por aumento de dividendos e/ou do valor das ações.

No nível da unidade de negócio (segundo nível), a preocupação é com a aplicação dos recursos alocados (investimentos), que tem por finalidade gerar resultados que contribuam para o crescimento da corporação mediante a implantação de estratégias que permitam à unidade de negócio a conquista de vantagem competitiva.

O nível funcional (terceiro nível) é o nível do Marketing Estratégico, que trata do processo de gestão estratégica de marketing. Neste nível objetiva-se o crescimento da unidade de negócio

a partir do seu posicionamento competitivo, desdobrado em estratégias de segmentação e de posicionamento, sendo que uma vez estabelecido o posicionamento desejado, serão definidas as estratégias para cada uma das variáveis que compreendem o composto de marketing: produto, preço, praça e promoção.

No contexto da unidade de negócio, o marketing estratégico envolve tanto a formulação e implantação de estratégias de crescimento como o desenvolvimento de um posicionamento competitivo. A estratégia competitiva, representada pelo processo de segmentação e posicionamento figura como um fator essencial de crescimento da unidade de negócio e da corporação, contribuindo para a criação de valor para o acionista. A figura a seguir sintetiza o processo estratégico nos três níveis descritos acima e apresenta os desdobramentos relativamente à gestão estratégica de marketing.

Figura 3: Da estratégia corporativa ao marketing estratégico

Fonte: TOLEDO, G. L.. Marketing estratégico. In: OLIVEIRA, B. **Gestão de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

2.2. Marketing

De acordo com a *American Marketing Association* (AMA, 2004): “Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores, assim como para gerenciar as relações com eles de modo que beneficie tanto a organização quanto o seu grupo de interesse”.

O marketing é capaz de identificar as necessidades humanas e desenvolver bens e serviços que sejam capazes de satisfazer tais necessidades, sendo que a obtenção de lucro por parte das empresas provém desta capacidade (KOTLER; KELLER, 2006).

Para Kotler e Bloom (1988), para haver marketing é preciso ocorrer uma troca entre um grupo que deseja algo e uma entidade que ofereça a possibilidade de satisfazê-lo. Os autores ainda entendem o marketing como um processo gerencial que demanda a realização de planos antes da comercialização de um produto. Tais planos devem atender o público-alvo determinado pela empresa e não o mercado todo.

A seguir está apresentada a abordagem sistemática e técnica que Campomar e Ikeda (2006) propõem acerca das atividades de troca, na qual está inserida a preocupação com o desenvolvimento e a manutenção das relações que envolvem produtos, organizações, pessoas, lugares, causas e tudo o mais em que o benefício da troca possa ser maximizado para as partes envolvidas no processo.

A visão sistemática proposta por meio da administração de marketing oferece duas possibilidades de benefícios para a organização: (i) a partir da melhor compreensão das necessidades do ambiente, a organização desenvolve bens e serviços adequados, o que levará à satisfação deste ambiente; (ii) com o conhecimento adquirido por intermédio da formulação técnica das atividades, estas deverão ser realizadas com maior eficácia, o que, aliado ao primeiro benefício, vai aprimorar o resultado das trocas.

Figura 4: O Sistema de Marketing

Fonte: CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. **O planejamento de marketing e a confecção de planos:** dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2006.

Com a finalidade de proporcionar as trocas, o profissional de marketing deve decidir sobre o composto de marketing ou *marketing mix*. Dentre todas as atividades que competem ao marketing, McCarthy (1975) sintetizou em quatro, os conhecidos 4P's: produto, preço, praça e promoção. O autor definiu o composto de marketing como as variáveis controláveis que a empresa combina de forma a satisfazer o mercado-alvo.

Para obtenção do melhor composto de marketing considerando a “adaptação”, a “coordenação” e a “reação eficiente” implícitas nas definições de marketing, é necessária a adoção do conceito de “marketing integrado”. Com isso, o preço deve ser compatível com a qualidade do produto; os canais de distribuição devem ser compatíveis com o preço e com a qualidade do produto; e a promoção deve ser compatível com os canais, com o preço e com a qualidade do produto.

Pode-se dizer que as atividades de marketing consistem na procura da composição ótima das variáveis controláveis de marketing para que os objetivos da organização à luz do comportamento das variáveis ambientais não controláveis sejam maximizados.

As variáveis de decisão de marketing são caracterizadas como fatores controláveis pela organização e que podem ser manipuladas para influenciar as trocas, sendo que a tarefa básica da organização é encontrar as melhores condições para essas variáveis, de modo integrado.

A utilização de um composto de marketing adequado pressupõe a compreensão adequada acerca do ambiente e dos aspectos tecnológico, econômico, psicológico, social, político, legal, etc. Isto permite à organização segmentar devidamente o mercado e posicionar corretamente seu bem (ou serviço), o que aumentará a probabilidade de obter a satisfação dos clientes.

A combinação das variáveis de decisão de marketing (4P's) está diretamente ligada com o conceito de estratégia de marketing, que pode ser definido como o conjunto de políticas e regras que orientam por meio de um planejamento, no decorrer do tempo, o esforço de marketing da organização em resposta às condições mutáveis do ambiente.

Uma vez que a ação a ser tomada pela organização, em termos de marketing, depende do tipo de interação que ela estabelece com seu ambiente, deve haver pleno conhecimento das forças que estão interagindo neste ambiente, para que se possa direcionar, de forma correta, o esforço de marketing da organização.

2.2.1. Serviços

Segundo Lovelock e Wirtz (2006), serviço é o principal elemento da economia atual e representa uma importante fonte de empregos, sendo o setor de maior participação no Produto Interno Bruto (PIB) dos países industrializados.

A estrutura de empregos de determinado país altera-se de acordo com o desenvolvimento econômico. Quanto mais desenvolvida a economia e quanto maior a renda *per capita*, maior será a participação e relevância de serviços na economia (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Pode-se definir como serviço qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de coisa alguma (KOTLER; BLOOM, 1988).

Já para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor, enquanto Zeithaml e Bitner (2003) simplificam a definição: “Serviços são ações, processos e atuações”.

Independente da definição, existe um aspecto comum em tudo o que caracteriza serviços e que diferencia de bens: a intangibilidade. Apesar disso, é preciso ressaltar que bens e serviços comumente se encontram ligados nas empresas (ZEITHAML; BITNER, 2003). A comercialização de um serviço pode estar atrelada a um bem físico, como no caso da comida servida em um restaurante e a comercialização de um bem pode ser atrelado a um serviço, como no caso de uma entrega de bem físico adquirido.

Genericamente, produto é algo oferecido ao mercado, sendo bem ou serviço. Apesar da diversidade de terminologias, que incluem bens físicos, tangíveis e produtos manufaturados, há casos em que a palavra produto é utilizada exclusivamente para descrever o bem (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), as especificidades dos serviços estão na sua intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade. Além disso, os autores enfatizam o fato de que não é possível avaliar os serviços antes da compra. Assim, um aspecto que diferencia os serviços é que os consumidores dependem da opinião de outros consumidores que já utilizaram o serviço para embasar sua decisão de compra.

Tendo em vista que nem todo serviço é puramente intangível e nem todo bem é puramente tangível, é preciso ponderar que a intangibilidade dos serviços pode trazer algumas vantagens, como o fato de que não é preciso se preocupar com distribuição, manuseio e estoque dos produtos.

É preciso pontuar que a prestação do serviço ocorre a partir da presença física do prestador e do consumidor do serviço, sendo que o consumidor é parte integrante do processo de produção do serviço, o que confere o caráter de inseparabilidade. A heterogeneidade do serviço também advém do fato de que ele é composto por uma combinação da natureza

intangível do serviço com a presença do consumidor no processo de prestação, o que impede a padronização e o controle de qualidade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Ainda segundo os autores, outra característica marcante nos serviços é a perecibilidade, que não permite a estocagem. Se não usufruídos, os serviços deixam de existir, o que também restringe a quantidade vendida pela capacidade de produção.

Bateson (1985) define que o encontro do serviço é a interação, cara a cara, do consumidor e do prestador do serviço. A simultaneidade entre produção e consumo de um serviço faz com que a qualidade deste encontro seja vital para a qualidade do serviço e para a experiência do consumidor.

Enquanto Bateson (1985) define que o encontro de serviço ocorre no momento em que o consumidor e o prestador de serviço interagem, Grove e Fisk (1997) ressaltam que a interação com outros consumidores no encontro de serviço pode influenciar positiva ou negativamente.

A satisfação do consumidor depende das interações com o prestador do serviço propriamente dito, o ambiente em que o serviço é prestado e também com outros consumidores que estejam utilizando o serviço no mesmo momento (LOVELOCK, 1983).

As empresas prestadoras de serviço não devem enxergar este momento como uma ameaça, mas sim como uma oportunidade de mostrar para o cliente a qualidade do serviço. Este encontro é o momento em que o consumidor faz esta avaliação e leva o resultado como experiência.

2.2.2. Marketing de serviços

O composto de marketing deve ser capaz de proporcionar um conjunto de benefícios aos mercados-alvo para que procurem trocas voluntárias de valores, não sendo necessárias ações coercivas (KOTLER; BLOOM, 1988).

Kotler e Keller (2006) estabelecem cinco condições que devem ser satisfeitas para que a troca ocorra: (i) envolvimento de duas partes; (ii) as partes possuam algo que tenha valor para as

outras; (iii) comunicação entre as partes; (iv) possibilidade de aceite ou recusa da troca; (v) concordância das partes em participar da negociação.

Satisfeitas as condições citadas, a troca de valores é concretizada por meio de uma transação, sendo que a transação monetária não é condição para esta troca, que pode também ocorrer por meio de uma permuta. Kotler e Keller (2006) ressaltam que o marketing não se restringe às trocas de bens e serviços, mas também ocorre com eventos, experiências, informações, idéias, entre outros.

Segundo Kotler e Armstrong (2003), o composto tradicional de marketing engloba produto, preço, praça e promoção, sendo que o produto é algo que pode ser oferecido para apreciação, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade.

Ao comprar produtos manufaturados, os consumidores adquirem a posse de determinado objeto, enquanto ao comprar serviços, os consumidores obtêm desempenho e não posse. É preciso notar que bens e serviços podem ser adquiridos de forma conjunta, mesmo quando da compra de bens tangíveis. Em serviços, o produto consiste no processo de prestação de serviço em si (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Ainda segundo Lovelock e Wirtz (2006), o processo de prestação do serviço representa toda a experiência pela qual o consumidor irá passar, o que contempla o produto principal, os serviços suplementares, que facilitam a utilização do produto principal, e os processos de entrega.

Ressalta-se que numa situação de grande concorrência, a oferta de serviços suplementares é fundamental para a diferenciação e o posicionamento do produto principal e que esta combinação de produto principal e serviços suplementares é definida como produto ampliado (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

De acordo com Kotler e Keller (2006), a escolha do mercado-alvo, a captação, manutenção e fidelização do cliente por meio da entrega e comunicação de um valor superior é tanto arte quanto ciência e faz parte da administração de marketing.

Druker (1975) afirma que o objetivo do marketing é desenvolver produtos que atendam tão bem às necessidades do consumidor que a única atividade necessária para a venda seria colocar os produtos à disposição no mercado. Assim, o bom profissional de marketing é aquele que consegue por meio da arte e da ciência encontrar a combinação ideal do composto de marketing (4P's) para um mercado-alvo específico em determinado momento.

Campomar (1984) aponta que o sistema de informação de marketing (SIM), a segmentação do mercado e as decisões sobre o composto de marketing são as principais decisões e atividades de marketing, além do posicionamento, que é parte do processo de segmentação.

Para Kotler e Fox (1985), a segmentação de mercado e o composto de marketing podem organizar qualquer problema de marketing. Assim, a busca por informações, algo se torna imprescindível para a tomada de decisão em marketing, uma vez que facilita o conhecimento acerca das necessidades, preferências e comportamento do consumidor, assim como para identificar oportunidades (KOTLER; KELLER, 2006).

De acordo com Cox e Good (1967), o sistema de informações de marketing é um conjunto de procedimentos e métodos regulares para a coleta, análise e apresentação de informações para a tomada de decisão em marketing.

Já para Kotler e Keller (2006), o sistema de informações de marketing é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos dedicados a coletar, classificar, analisar, avaliar e distribuir informações relevantes de maneira precisa e adequada para os tomadores de decisão de marketing.

Campomar e Ikeda (2006) apontam que um SIM bem estruturado possibilita decisões mais corretas. Kotler (2005) avança dizendo que um sistema de informação bem estruturado confere vantagens competitivas, uma vez que as empresas podem escolher seus mercados, desenvolver suas ofertas e fazer melhores planos de marketing.

As informações que alimentam o SIM podem advir tanto de fontes internas, como relatórios e registros da empresa, como de fontes externas, por meio de atividades de inteligência de marketing e pesquisa de marketing (CAMPOMAR; IKEDA, 2006).

Conforme verificado na literatura, a implementação da estratégia definida será responsabilidade da área de marketing, que devera decidir sobre os 4P's: produto, preço, praça e promoção. Destaca-se a importância do preço dentre as variáveis do composto de marketing por sua relevância como elemento estratégico para o alcance dos objetivos da organização.

2.3. Determinação de preços em marketing

2.3.1. Panorama geral da determinação de preços

A determinação dos preços é estudada sob diferentes enfoques, o que leva a uma ampla quantidade de informações quando se deseja estipular o preço de um produto, seja ele um bem físico ou um serviço. Segundo Kotler (2000), “produto” é um nome que pode designar genericamente bens ou serviços. Para Martins (2010), são importantes as discussões sobre o processo decisório dos aspectos ligados ao preço de venda. Bruni e Famá (2002) completam dizendo que um dos mais importantes aspectos financeiros de qualquer entidade consiste na fixação dos preços dos bens e serviços comercializados.

Em se tratando da importância dos preços no processo de compra do consumidor, pode-se dizer que existem diversas razões pelas quais a variável preço deve ser atentamente apreciada. O preço, na visão do comprador, pode ser entendido como o valor estabelecido àquilo que é trocado. Ou seja, ocorre uma troca de poder de compra por satisfação ou utilidade advinda de algum produto ou serviço. E, considerando que o poder de compra dos indivíduos é limitado (depende da renda, crédito e riqueza), estes devem fazer escolhas e alocar seus recursos de modo a satisfazer suas expectativas de satisfação ou utilidade.

Diferentemente dos outros elementos do composto de marketing, que geram custos, as decisões sobre o preço resultam em receitas para as organizações. Ele também é um dos

elementos mais flexíveis, uma vez que pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características de produtos e dos compromissos com canais de distribuição, que requerem tempo para serem alterados. Ao mesmo tempo, a concorrência de preços é o maior problema que as empresas se deparam (KOTLER, 2000).

Kotler e Armstrong (2003) destacam que as decisões de apereçamento dependem de fatores internos e fatores externos, conforme quadro abaixo:

Figura 5: Fatores que influem nas decisões de preços

Fonte: KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

A importância da determinação de preços para as empresas é algo tão relevante que Bruni e Famá (2002) concluíram que o sucesso empresarial poderia até não ser consequência direta da decisão acerca dos preços. Todavia, um preço equivocado de um produto ou serviço certamente causará ruína. Assim, pode-se afirmar que a formação de preços de venda está entre as mais importantes decisões da organização.

Sob a ótica da abordagem do marketing, uma maneira simplificada de precificar é se basear nos preços praticados pela concorrência. Kotler (2000) define que quando uma organização ou empresa fixa seus preços baseando-se no que seus concorrentes estão cobrando, sua política pode ser descrita como orientada para a concorrência e dependente do comportamento do consumidor.

Bruni e Fama (2002) afirmam que os processos distintos podem ser empregados na definição de preços e costumam basear-se nos custos, no consumidor ou na concorrência. Levando em consideração a determinação do preço sob o enfoque de mercado, Mankiw (2001) explica que o preço dos bens é determinado pela combinação das curvas de oferta e demanda. As determinações de mudanças de preços estão vistas na teoria dentro do conceito de elasticidade-preço da demanda.

Kotler (2000) diz que os economistas desenvolveram um simples e eficiente modelo de determinação de preço, sendo que este modelo se baseia nas curvas de oferta e demanda. Para Martins (2010), dentro de uma economia de mercado (mesmo com restrições), os preços são decorrência dos mecanismos e forças de oferta e procura. Sobre tais mecanismos, Mankiw (2001) afirma que os economistas utilizam o modelo da oferta e da demanda para analisar mercados concorrentes.

Contestando o modelo dos economistas, Kotler (2000) acredita que a falha neste modelo não é a falta de lógica, mas o excesso de simplificação. Outra limitação é que a empresa freqüentemente persegue um objetivo mais específico ao determinar seus preços.

Contrapondo o modelo estritamente econômico, Kotler (2000) atesta que este somente pressupõe que o único grupo significativo a considerar na determinação do preço de um produto são os clientes da organização, mas na realidade, muitas partes devem ser simultaneamente consideradas, além de outros objetivos organizacionais. Agravando a situação, problemas estatísticos prejudicam a determinação das funções reais de demanda e custos, como no caso de um produto novo, em que não há qualquer informação sobre a qual se possam basear essas estimativas.

Para Urbany (2001), preço é uma unidade de valor entregue por uma parte em troca de alguma coisa recebida de outra parte. O autor argumenta que o preço é mais que um número na etiqueta da loja, em termos gerais, qualquer troca envolve um preço.

Sob o enfoque monetário, Urbany (2001) estabelece duas decisões para a definição do preço para o mercado-alvo: estabelecer um preço base para o produto; fazer ajustes no preço do produto ao longo do tempo. A sequência para estabelecer um preço-base para o produto é iniciada pela análise dos custos, verificação da elasticidade da demanda, análise do ponto de equilíbrio, análise da maximização dos lucros e análise das preocupações estratégicas, legais e éticas.

Entre as questões estratégicas, destacam-se a definição de preços para acompanhar ou evitar a concorrência, preços de penetração de mercado e a sinalização da qualidade do produto. As questões legais envolvem principalmente as restrições de acordo de preços entre concorrentes, discriminação de preços e tabelamentos forçados pelos governos, além de questões éticas, como a cobrança de preços abusivos em medicamentos, preços oportunistas em desastres naturais etc.

As decisões de ajuste do preço-base, ao longo do tempo, têm como principal objetivo adaptar os valores em torno das diferentes fases do ciclo de vida do produto. Outro ponto de ajuste está relacionado às discriminações permitidas pela lei, dentre as mais comuns estão a diferenciação entre pagamento à vista e pagamento a prazo, descontos por volume comprado, definição do preço por região geográfica etc. Os preços podem ser utilizados como elementos de promoção de vendas para alavancar as vendas de uma organização.

Outra abordagem de precificação se volta para os aspectos contábeis da organização e determina seus preços baseando-se em custos. Bruni e Fama (2002) acreditam que para se chegar ao preço a ser praticado, muitas vezes pode-se empregar o *mark-up*, índice que, aplicado sobre os custos de determinado bem ou serviço, permite a obtenção do preço de venda.

Assef (1997) sintetiza as diversas correntes de pensamento em relação ao assunto formação de preços:

“Os preços dos produtos podem ser formados por três métodos diferenciados: a partir da multiplicação de um fator de remarcação sobre os custos, conhecido como *mark-up*; a partir dos preços praticados pelo mercado; a partir de análises mais apuradas de percepção de atributos de seu produto/serviço, valorizados pelo consumidor” (ASSEF. 1997, p.1-2).

Já para Boone e Kurtz (1998), a determinação de preços pode ser feita de duas formas: por meio dos conceitos teóricos de oferta e demanda ou pela abordagem orientada para custos, que caracteriza a prática corrente nos negócios.

A definição do preço a ser praticado depende de um composto de variáveis que refletem o posicionamento da empresa. Três fatores influenciam na formação de preço e conseqüentemente têm influência direta quanto às metas de lucro, são eles:

- Fatores mercadológicos (variáveis externas): de nada adianta estabelecer um preço que esteja acima dos preços praticados pelo mercado por produtos similares.
- Fatores internos: custos específicos têm importância fundamental para o estabelecimento de preços, chegando a determinar a viabilidade ou não de se comercializar um dado produto.
- Fatores estratégicos: o preço está diretamente atrelado ao faturamento e por conseqüência aos resultados objetivados pela empresa.

Como pode ser verificado, existem várias correntes que discutem a formação dos preços. No entanto, estas diversas correntes de pensamento convergem para dois enfoques de fixação de preços: o primeiro considera os aspectos internos da organização a estrutura de custos enquanto o segundo pondera sobre as condições de mercado e analisa a concorrência e outros objetivos de marketing.

2.3.2. Preços em marketing de serviços

Partindo das variáveis de marketing delimitadas por Borden (1964), Booms e Bitner, (1981) foram os primeiros a expandir o composto de marketing no que tange às características peculiares de serviços ao adicionarem as variáveis: pessoas, evidências físicas e processos. Zeithmal e Bitner (2003) corroboram com a inclusão de tais variáveis, apesar de Lovelock e Wirtz (2006) entenderem que elas estão contempladas composto de marketing original: produto, preço, praça e promoção.

A variável “pessoas” se refere aos que participam da execução do serviço, não apenas os prestadores do serviço propriamente ditos, mas os próprios consumidores, que interagem na execução do serviço. Assim, prestadores, e consumidores de serviços são fatores

determinantes para a qualidade do serviço e passam a fazer parte do composto expandido de marketing (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Apesar das pessoas serem consideradas o elemento mais visível do serviço por serem as responsáveis por satisfazer as necessidades dos consumidores, é preciso destacar a variável evidência física. Para Zeithaml e Bitner (2003), a variável em questão compreende o ambiente no qual a prestação do serviço acontece, bem como qualquer outro elemento tangível utilizado no desempenho do serviço. Segundo Lovelock e Wirtz (2006), o ambiente faz parte da experiência de serviço e da composição de valor.

O terceiro elemento que faz parte do composto de marketing expandido é o processo, que descrevem os métodos e a seqüência operacional necessária para criar o resultado de serviços (LOVELOCK; WIRTZ, 2006). Na prática, o processo é a forma de entrega do serviço.

A ênfase nos aspectos pessoal, físico e processual é compreensível quando se trata de serviços, no entanto, é preciso verificar se estas variáveis já não estão contempladas no composto original de marketing.

Em relação às pessoas, elas estão diretamente interligadas com a variável produto, uma vez que são parte essencial para que o serviço seja entregue. O processo, que consiste na maneira como o serviço é criado, também não pode ser dissociado da variável produto, enquanto a evidência física, que se caracteriza pela tangibilidade, pode ser enquadrada dentro da variável produto ou promoção.

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003) o aspecto de intangibilidade e inseparabilidade do serviço, que remetem ao fato de que a produção e o consumo ocorram de forma simultânea, torna impossível a produção de serviços em massa. Uma vez que a satisfação depende da interação entre o prestador e o consumidor do serviço, a existência de economias de escala fica dificultada.

Em termos de precificação, o aspecto intangível dos serviços torna difícil o gerenciamento de flutuação da demanda, bem como a comunicação de seus atributos ao público-alvo. Além

disso, outro fator complicador é a apuração de custos, já que o principal custo do serviço é o trabalho (ZEITHAML; BITNER, 2003).

De acordo com LOVELOCK e WIRTZ (2006), outro fator desafiador na determinação dos preços em serviços é a dificuldade em comparar preços com os concorrentes, já que serviços nem sempre são iguais e os custos podem variar muito de acordo com localização, disponibilidade e capacitação.

O custo total, que representa todo o sacrifício por parte do consumidor para adquirir determinado produto, é a soma de todos os valores que os consumidores trocam por pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço. Independente do nome que recebe, o preço precisa cobrir custos e gerar lucro, sendo o único elemento do composto de marketing que representa receita, já que todos os outros representam custos (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Em serviços, o preço pode receber diversos nomes, como custos, tarifas, juros, taxas, alugueis, pedágios, comissões, honorários, fretes, encargos ou bonificações e devem variar de acordo com a demanda e a concorrência do mercado (LOVELOCK; WIRTZ, 2006). Os autores apontam que os objetivos mais comuns para a determinação do preço estão relacionados à receita, clientes e participação de mercado.

Para Zethaml e Bitner (2003), é condição para se atingir o objetivo de determinação preços que a empresa conheça seus custos, o valor criado para os consumidores e os preços da concorrência. Em serviços, um fator que dificulta a precificação é a dificuldade em se determinar os custos unitários.

Tanto para bens de consumo quanto para serviços é possível estimar custos com base em custos fixos ou variáveis. A análise do ponto de equilíbrio e o custeio por atividades, quando os produtos possuem infra-estrutura compartilhada, podem contribuir para o processo de determinação de preços. Independente do método de custeio é preciso ressaltar que o preço deve ser suficiente para cobrir os custos e proporcionar o lucro a ser obtido com base no volume estimado de vendas (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

2.4. O custo nos preços

2.4.1. Abordagem de custos

As limitações práticas inerentes às teorias de precificação forçaram aqueles que vivem a realidade do mercado a desenvolver outras técnicas. Uma delas é a determinação baseada em custos, que usa um valor de custo por unidade produzida sobre o qual se adiciona uma margem para os custos eventualmente não-considerados, além de prover o lucro.

Bruni e Famá (2002) explicam que a formação dos preços com base nos custos deve empregar os seguintes fatores: custo total, custo de transformação, custo marginal e taxa de retorno sobre o capital investido, além de atestar que no Brasil, um dos principais aspectos a serem analisados na formação de custos e no processo de fixação de preços consiste na análise dos impostos incidentes nas operações de elaboração e venda, o que ressalta os problemas para a fixação dos preços segundo a ótica contábil de custos.

Os custos variam em diferentes níveis de produção e para o apreçamento ser adequado à empresa deve saber como seus custos variam conforme o nível em que se encontra (KOTLER; KELLER, 2006).

Bruni e Famá (2002) ainda afirmam que os tributos não são incorporados aos custos contábeis dos produtos, entretanto, devem ser analisados e contemplados com cuidado na formação de preços. Além disso, a maior dificuldade é identificar quais os custos que devem ser considerados na formação dos preços de venda. Para tanto, recomenda-se que o administrador analise a sua organização e separe os custos entre fixos e variáveis. De acordo com a distinção comum, custos podem ser fixos, que não variam com mudanças no número de unidades produzidas, e variáveis, que oscilam diretamente em função do nível de produção.

Dentro da abordagem de custos, existe a estimativa de custos, segundo a qual o preço estabelecido para um produto deve ser suficientemente alto para cobrir os custos envolvidos em sua fabricação e comercialização (BOONE; KURTZ, 1998).

A teoria explicita a existência de custos fixos, custos variáveis, custo total e custo marginal. Os custos fixos são aqueles que permanecem estáveis, independentemente do nível de produção, ao contrário dos variáveis, como custos de matéria-prima e mão-de-obra, que são diretamente alocados à produção. O custo total é composto pelo somatório de todos os custos fixos e variáveis que, se dividido pela quantidade de unidades produzidas, resulta nos custos médios totais (BOONE; KURTZ, 1998).

O comportamento dos custos em função da produção acumulada é resultante da curva de experiência ou curva de aprendizagem, ou seja, quando a empresa reduz o custo unitário médio em função do aprendizado, significa que ela conquistou experiência com o aumento da produção. Esta situação acontece quando a empresa aprende como produzir da melhor forma, quando seus funcionários aprendem a reduzir os custos evitando erros e uso inadequado de materiais ou equipamentos e melhorando o tempo de produção. Sob a ótica do Custeio por Absorção e do Custeio Pleno, custos unitários diminuirão conforme o aumento da quantidade produzida, pois ocorre a diluição dos custos fixos.

Jain (2000) concorda com a relevância dos custos fixos e variáveis para o apreamento, mas afirma que outros custos também devem ser considerados, como: custos incrementais, custos de oportunidade, custos de substituição e custos controláveis. Entretanto, Nagle e Holden (2003), afirmam que compreender os custos não significa simplesmente conhecer os seus montantes, é preciso determinar quais os custos a serem contemplados no processo de determinação dos preços.

Lambin (2000), explica que os preços determinados a partir dos custos e que não fazem qualquer referência aos fatores do mercado são denominados “preços baseados em custos”. A seguir estão expostas as estratégias de apreamento utilizadas pelas empresas, com base nos custos e no mercado.

2.4.2. Custos versus mercado

Existem várias correntes que divergem sobre a formação dos preços. No intuito de generalizar o aspecto da precificação, Bruni e Famá (2002) definem:

“A formação de preços deve ser capaz de considerar a qualidade do produto em relação às necessidades do consumidor, a existência de produtos substitutos a preços mais competitivos, a demanda esperada do produto, o mercado de atuação do produto, o controle de preços imposto pelo governo, os níveis de produção e vendas que se pretende ou podem ser operados e os custos e despesas de fabricar, administrar e comercializar o produto” (BRUNI; FAMÁ, 2002).

Para Martins (2010), a fixação do preço não é exclusividade do setor de custos, mesmo com todo o arsenal de informações de que dispõe. Enquanto isso, Bruni e Famá (2002) acreditam que falar em preço é, ao mesmo tempo, analisar custos e estimar fatores intrínsecos do mercado em que o produto ou serviço será ofertado.

Hall e Lieberman (2003) definem que, em uma economia de mercado, os preços são determinados pela interação entre compradores e vendedores nos mercados. Segundo Kotler (2000), enquanto a curva de demanda estabelece o “teto” na estipulação de preços, os custos determinam o “pisso”. A empresa deve atribuir um preço ao seu produto que seja capaz de cobrir todos seus custos envolvidos no processo de suprimento de demanda, verificando-se, assim, que o custo influencia a curva de oferta.

Uma empresa precisa comparar seus custos com os custos de seus concorrentes para saber em que nível opera e se está em vantagem ou desvantagem em relação a eles (GRANT, 2002). Também se faz necessário saber o preço e a qualidade das ofertas concorrentes, já que este pode ser um ponto de referência para a fixação de seu preço.

A estratégia de apreçamento é muito influenciada pela situação de concorrência, que é caracterizada pelo número de empresas que atuam no mesmo segmento e do valor percebido do produto, resultante dos esforços de diferenciação produzidos pela empresa com o objetivo de alcançar uma vantagem (LAMBIN, 2000).

Assim, muitos autores acreditam que o mercado seja o determinante na formação dos preços. De acordo com Bruni e Famá (2002) o preço de um produto será limitado pelo mercado, em outras palavras, pelo valor atribuído pelos clientes ao produto. Para Martins (2010), o

mercado é o grande responsável pela fixação dos preços, e não os custos de obtenção dos produtos.

Bruni e Famá (2002) citam como outra metodologia de formação de preços a análise da concorrência, segundo a qual as empresas prestam pouca atenção aos seus custos ou à sua demanda. Ainda mencionam outra forma de estabelecer preços baseado no valor percebido do produto pelo mercado consumidor.

Segundo Kupfer e Hasenclever (2002), o mercado, que pode ser pensado como um espaço abstrato no qual se definem preços e quantidades das mercadorias transacionadas por consumidores (demanda) e organizações (oferta), é o foco da atividade econômica. Devido à sua relevância na formação de preços e alocação de recursos, os gestores dão grande importância às estruturas de mercado dos diferentes bens e serviços. Em cada mercado existe um padrão de concorrência que depende da interação entre as características estruturais e as práticas das organizações que nele atuam.

Segundo Pindick e Rubinfeld (2002), a curva de demanda informa-nos a quantidade que os consumidores desejam comprar à medida que muda o preço unitário. Assim, cada possibilidade de preço apresenta um impacto no nível de demanda. Geralmente, há uma relação inversa entre preço e demanda: quanto maior o preço, menor a quantidade demandada, e quanto menor o preço, maior a quantidade demandada.

A demanda consiste do número total de consumidores dispostos a adquirir um produto ao um nível de preço estabelecido. Não é adequado estabelecer um preço considerado elevado pelo consumidor, pois provavelmente as pessoas diminuirão o consumo. Do mesmo modo, ao se cobrar um preço muito baixo, o administrador pode enfrentar a falta de produto ou capacidade insuficiente para atender à demanda.

Um fator influenciador na determinação da demanda é a sensibilidade ao preço. Nagle e Holden (2003) apresentam uma lista de fatores que acabam por influenciar negativamente essa sensibilidade: (1) o produto possui valor único (produto exclusivo); (2) os clientes possuem baixa consciência da existência de substitutos; (3) a dificuldade na comparação com

substitutos; (4) o dispêndio total com o produto em relação à renda do consumidor é baixo; (5) o benefício final não é significativamente maior que o dispêndio; (6) o custo é compartilhado com terceiros; (7) o investimento necessário é reduzido; (8) a relação preço-qualidade é vantajosa ao consumidor e (9) o estoque dos produtos não é possível.

Existem diversas técnicas que permitem estimar as curvas de demanda de uma empresa: por meio de análises estatísticas de preços, quantidades vendidas e outros fatores históricos, métodos de correlação entre variáveis (preços sobre produtos e/ou regiões), ou ainda com perguntas a clientes e testes de mercado.

Conforme Pindick e Rubinfeld (2002), a elasticidade de preço da demanda mede quanto a quantidade demandada pode ser afetada por modificações no preço. A porcentagem de mudança no nível de demanda causada por uma alteração de preço determina se a demanda é elástica ou inelástica: se a quantidade demandada sofre poucas mudanças, praticamente não se alterando a diferentes níveis de preço, ela pode ser considerada inelástica; já quando ocorre significativa alteração, pode-se dizer, então, que se trata de uma demanda elástica em relação a preço.

Os produtos que usualmente possuem demanda inelástica são aqueles que não apresentam muitos substitutos, cujos compradores possuem grande necessidade, e que os compradores demoram a mudar seus hábitos de compra, ou quando compradores justificam preço maior com diferença na qualidade, prestígio.

Outra análise a ser feita pelo administrador é se, a um preço estabelecido e, portanto, com uma demanda prevista, ele conseguirá operar, no mínimo, sem prejuízos (verificado por meio da análise do ponto de equilíbrio, onde as despesas totais se igualam aos totais das receitas obtidas). A decisão também deve levar em conta os custos marginais e as receitas marginais de produção e venda. No limite, ele deve ter a preocupação de igualar as receitas marginais aos custos marginais, pois, é exatamente nesta situação que ela maximizará as receitas em relação aos custos.

Independente da finalidade da empresa, o processo de fixação dos preços é um conjunto de decisões que podem seguir diversos enfoques: custos da empresa, demanda dos consumidores, características da concorrência, condições de mercado, estratégia da organização, entre outros. A discussão teórica sugere que estas decisões não são hierárquicas entre si, mas sim restritivas para a fixação de um preço. Cabe a cada organização analisar os aspectos mais relevantes, seja a maximização dos lucros, influenciar as condições de demanda, ou simplesmente cobrir os custos de fabricação. É este discernimento que irá influir no método final de precificação.

2.4.3. Determinação de preços baseados em custos

Kotler e Armstrong (2003) apresentam as diferenças entre o apereçamento baseado em custos e o apereçamento baseado em valor, conforme o quadro abaixo:

Figura 6: Apreçamento baseado no custo versus apereçamento baseado no valor

Fonte: NAGLE, T. T. & HOLDEN, R. K. (1995 *apud* KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

Para os autores, o apereçamento baseado no custo é orientado para o produto, sendo que a empresa programa o que considera ser um bom produto, apura os custos totais para fabricar este produto e estabelece um preço que cubra os custos com o lucro esperado (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

De acordo com Martins e Rocha (2010), gasto ou dispêndio é a compra de bens ou serviços. O gasto consiste em uma aquisição onerosa de recursos econômicos, sem provocar,

necessariamente, a obrigação de pagar, sendo que os pagamentos e gastos são eventos distintos, podendo ocorrer em momentos diferentes. Já o custo é a expressão monetária do consumo, da utilização ou da transformação de bens ou serviços no processo de produção de outros bens ou serviços.

Dois requisitos precisam ser satisfeitos para que algo seja caracterizado como custo: (i) ocorrência de consumo (energia), utilização (máquina) ou transformação (matéria-prima) de um recurso econômico; (ii) objetivo de produzir um bem ou serviço. É preciso ressaltar que para classificação como custo, é preciso que o evento seja recorrente, previsível e estimável. Custos ocorrem tanto em indústrias de manufatura como em empresas de prestação de serviços, pois em ambos os setores há produção, sendo que na prestação de serviços geralmente a produção e o consumo ocorrem de maneira simultânea (MARTINS; ROCHA, 2010).

Ainda segundo os autores, custos diretos são identificáveis e mensuráveis, em relação a cada objeto de custeio, de maneira clara, direta, precisa, objetiva e economicamente viável. Assim, suas associações e apropriações ocorrem por meio da mensuração direta, enquanto custos indiretos são aqueles alocados a cada entidade objeto de custeio por meio de estimativas e aproximações, haja vista que suas associações e alocações as entidades podem conter algum grau de subjetividade e o grau de precisão da mensuração é inferior ao dos custos diretos. É preciso ressaltar que a alocação de custos indiretos pode conter subjetividade, mas não deve ser arbitrária (MARTINS; ROCHA, 2010).

A apuração de custos com base no método de custeio variável, conforme mostra a Figura 7, considera como sendo dos produtos exclusivamente seus custos variáveis, assim, todos os custos fixos, inclusive os identificáveis com os produtos (custos fixos diretos), são subtraídos do resultado do período, de acordo com o quadro a seguir:

Figura 7: Custeio variável em empresas prestadoras de serviços

Fonte: MARTINS, E.; ROCHA, W. **Métodos de Custeio Comparados: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

A análise contábil dos custos é um dos caminhos para se determinar os preços de uma organização. Sob a ótica contábil de determinação de preços nota-se que um grande número de empresas determina seus preços, em grande parte ou mesmo totalmente, baseadas em seus custos.

A análise de custos identifica quatro tipos de preços baseados em custos, cada um respondendo por um custo específico e pela necessidade de lucro. O primeiro é o preço-piso, ou seja, o preço mínimo que pode ser cobrado, pois contempla somente os custos variáveis de fabricação do produto, oferecendo margem de contribuição zero à empresa. Esse conceito de preço é utilizado para pedidos excepcionais, descontos de mercado quando a empresa tem a oportunidade de vender para um mercado novo ou terá perdas grandes em suas vendas no seu mercado principal. Pode ser também denominado preço marginal.

O segundo tipo é o preço de equilíbrio, que cobre tanto os custos fixos quanto os variáveis, dado o volume de vendas assumido. É calculado, geralmente, para diferentes níveis de volume, o que define uma escala de preços de equilíbrio.

Lambin (2000) apresenta o terceiro tipo, que pode ser denominado como o preço-alvo ou suficiente. Ele inclui, além dos custos fixos e variáveis, as despesas operacionais de comercialização. Como no preço de equilíbrio, este tipo de preço baseado em custo também depende do volume de atividade que está sendo considerado.

Por fim, apresenta-se o preço de *mark-up*, que contempla os custos fixos, os variáveis, as despesas operacionais de comercialização do produto e uma margem de lucro. O *mark-up* é dado por:

$$\text{Mark-up} = \text{Preço de Venda} / \text{Custo Unitário (custo unitário)}$$

Segundo Bernardi (1996), o *markup* é um índice ou percentual que irá adicionar-se aos custos e despesas, o que não significa que deva ser aplicado linearmente a todos os bens e serviços. Sendo assim, a organização deve estipular um custo unitário de seus produtos, ressaltando que a definição do custo unitário médio depende da quantidade fabricada a ser vendida, sendo assim um fator subjetivo.

Para Martins e Rocha (2010), o Custeio Pleno considera como sendo dos produtos todos os custos de produção e também os gastos fixos de administração e de vendas, é denominado Custeio por Absorção Integral exatamente porque contempla gastos de administração geral e gastos fixos de vendas. Assim, sob a ótica do custeio pleno, o custo de um produto deve contemplar todos os sacrifícios em que a empresa incorre não só para produzir, mas também para administrar (planejar e controlar), vender e para financiar suas atividades, remunerando o capital próprio e de terceiros.

Ao apropriar aos produtos todos os custos fixos e variáveis, além dos gastos fixos de administração e vendas, o uso desse método resulta na expressão do custo contábil máximo dos bens e serviços, ou seja, representa o custo pleno de produzir, administrar e vender. O custo pleno, é um custo conservador no sentido de que, dentre todos os métodos, é o que leva à menor margem por produto, por atribuir maior valor de custo às unidades produzidas (MARTINS; ROCHA, 2010).

Bromwich e Hong (1999 *apud* Panarella, 2010) apontam que o Custeio Baseado em Atividades pode gerar informações distorcidas, uma vez que não prevê a possibilidade de economias de escala e escopo. No caso da existência de economias de escala, os direcionadores de custo deixam de ser lineares já que as atividades deixam de ser proporcional, o que faz com que o consumo médio de recursos por atividade mude conforme o volume de cada atividade. Assim, se a taxa utilizada para estimar o consumo do recurso for a mesma, independente do volume, os custos podem ser superestimados ou subestimados e causar distorções.

Em relação às economias de escopo, Bromwich e Hong (1999 *apud* Panarella, 2010) ressalta o fato de que alguns custos podem deixar de ser segregáveis. Em outras palavras, mesmo que seja possível atribuir custos a cada produto separadamente, o custo variável médio de cada produto deixa de ter um valor constante para se tornar variável. Assim, quando o portfólio de produtos muda, mesmo que o volume de determinado produto não mude, os custos totais pode ser superestimados ou subestimados.

A função custo total deve ser definida de tal forma que suas propriedades estejam de acordo com a estrutura de possibilidades de produção, o que denota um custo variável médio constante ou variável de acordo com o volume de produção. No caso da verificação da existência de economias de escala, o custo variável médio é constante e o custo fixo médio é decrescente o que torna o custo médio decrescente e, conseqüentemente, a uma função custo total com parâmetros estáveis inadequada.

Para economias de escopo, o custo variável total de determinado produto passa a não depender apenas do seu próprio volume, mas também do volume de outros produtos. Assim, é preciso que se utilize uma função custo variável total que contempla a possibilidade de custo variável médio inconstante.

Em relação à determinado produto, o Custo Variável Médio é o quociente entre o custo variável total e a produção total, ou seja, $CVMe(y) = CVT(y) / y$, enquanto o Custo Marginal é o quociente entre a variação do Custo Total e a variação da produção total: $CMg(y) = \text{var } CT / \text{var } y$. Assim, enquanto o custo variável médio se refere ao custo variável total na escala do

produto, o custo marginal se refere à variação do custo total para determinado produto (BAUMOL; PANZAR; WILLIG, 1982).

Estudos apontam economia de escala e de escopo como dois dentre diversos outros determinantes de custos de instituições. Porter (1985 *apud* Costa, 2011) afirma que determinantes de custos são as causas estruturais dos custos de uma atividade, que podem ou não estar sob o controle de uma empresa, sendo que nenhum determinante será responsável isoladamente pela posição de custo de uma companhia, o que denota que os determinantes agem em conjunto. O grau de precisão para se definir a importância relativa de cada determinante não precisa ter algum grau de precisão, o que favorece a elaboração de estimativas de custos relativos à concorrência.

De acordo com Martins e Rocha (2010), o conceito de custo fixo e variável comporta uma visão analítica e criteriosa, no entanto, para fins de análise e gestão, o comportamento dos custos deve ser observado em relação a outros fatores que não só o volume de produção dos produtos-fim da empresa, esses fatores são os direcionadores de custo.

O direcionador de custo é a variável que representa a relação de causa e efeito entre seu próprio volume e o consumo de recursos, sendo que o valor final do custo é explicado tanto pelo volume do respectivo direcionador como pelo preço dos insumos. É preciso ressaltar que o direcionador é o fator que determina a quantidade de recursos, mas o valor financeiro (monetário) do custo é decorrente dos preços dos insumos que, por sua vez, dependem das forças de mercado (MARTINS; ROCHA, 2010).

Wilson (1990 *apud* Costa, 2011) destaca que o comportamento dos custos pode variar entre as empresas e até em uma mesma indústria, o que aponta para o fato de que não é obrigatória a existência de um grupo comum de determinantes para um mesmo setor.

Costa (2011) enumera 18 determinantes de custos, dentre os quais se encontram escala e escopo: modelo de gestão; escala; utilização da capacidade; escopo; experiência; tecnologia; diversidade de produtos e serviços; diversidade de fornecedores; diversidade de clientes; diversidade de máquinas e equipamentos; comprometimento; qualidade; arranjo físico;

projeto de produto/serviço; relações na cadeia de valor; estrutura de capitais; tempestividade; localização e fatores institucionais.

Destacam-se a caracterização de Costa (2011) para os elementos objeto deste estudo:

Determinantes de custos	Elementos que caracterizam os determinantes de custos	Argumentos	Autor(es)
Escala	Indícios sobre o tamanho da empresa (porte)	Quanto maior a fábrica, mais barato é para o concorrente desempenhar sua função	Shank e Govindarajan (1997)
	Investimento em capacidade de produção	Auxiliam no dimensionamento da escala.	Shank e Govindarajan (1997); Souza e Rocha (2009)
	Participação de mercado	Empresas com maior participação de mercado normalmente se beneficiam de economias de escala e tem custos mais baixos	Abell e Hammond <i>in</i> Mintzberg e Quin (1996)
Escopo	Informações sobre instalações e matérias-primas utilizadas para mais de um produto	A utilização de recursos em conjunto possibilita economia de escopo	Mansfield e Yore (2006)
	Existência de subprodutos gerados durante o processo de produção	A geração de subprodutos durante o processo de produção possibilita a economia de escopo	Mansfield e Yore (2006)
	Linha de produtos da empresa	A diversidade de produtos tende a gerar deseconomias de escopo	Souza e Rocha (2009)
	Benefícios obtidos durante a aquisição de matérias primas	A utilização de insumos comuns possibilita economia de escopo	Mansfield e Yore (2006)
	Decisões de terceirização de atividades, principalmente relacionadas ao processo de produção	Gera-se economia de escopo quando a combinação de processos produtivos é menos onerosa do que a terceirização, ou vice-versa, e utiliza-se esta opção	Porter (1985)

Figura 8: Elementos que caracterizam os determinantes de custos

Fonte: COSTA, S. A. **Análise de custos de concorrentes:** um estudo dos determinantes de custos no setor de eletroeletrônicos. 2011. Dissertação de Mestrado apresentada na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, universidade de São Paulo, São Paulo.

Para a autora, é importante destacar que a identificação de um destes elementos em apenas uma ou duas fontes pode trazer um relato mais completo do que informações restritas em várias delas. Assim, um foco nos determinantes escala e escopo pode trazer à tona aspectos específicos, o que contribui para um aprofundamento de conhecimento acerca do tema.

De acordo com Panarella (2010), podem ser listados outros determinantes de custo, como: escala, escopo, tecnologia, complexidade, estrutura organizacional, modelo de gestão,

estrutura de mercado, localização geográfica, ambiente institucional, além de posicionamento estratégico.

Dentre os determinantes de custos (matérias-primas, tecnologia, sindicalização, durabilidade do produto, valor/peso, atitudes de negócio e legislação), Scherer e Ross (1990) destacam a tecnologia em função de possibilidade de proporcionarem economias de escala, o que permite às empresas alterarem preços. De acordo com os autores, economias de escala podem ser obtidas no nível de produto, planta ou firma conforme aumento do ritmo de produção ou aumento da divisão do trabalho. A estrutura organizacional também pode ser fonte de economias de escala quando há diluição de custos fixos corporativos (propaganda e marketing, pesquisa e desenvolvimento, etc.).

Para facilitar a compreensão dos conceitos de custos apresentados convém a elaboração de um quadro-resumo que consolide os conceitos:

Tipo de Custo	Definição	Autores
Custo	expressão monetária do consumo, da utilização ou da transformação de bens ou serviços no processo de produção de outros bens ou serviços	Martins e Rocha (2010)
Custo Direto	custo identificável e mensurável, em relação a cada objeto de custeio, de maneira clara, direta, precisa, objetiva e economicamente viável	Martins e Rocha (2010)
Custo Indireto	custo alocado a cada entidade objeto de custeio por meio de estimativas e aproximações, podendo conter algum grau de subjetividade	Martins e Rocha (2010)
Custo Fixo	custo que não varia de acordo com o número de unidades produzidas	Bruni e Famá (2002)
Custo Variável	custo que varia de acordo com o número de unidades produzidas	Bruni e Famá (2002)
Custo Total (ou Pleno)	soma de todos os custos fixos e variáveis	Bruni e Famá (2002) Martins e Rocha (2010)
Custo de Transformação (ou Convresão)	é a soma do custo de mão-de-obra direta com o Custos Indireto	Bruni e Famá (2002)
Custo Unitário (ou Custo Médio Total)	é o quociente entre o Custo Total e o número de unidades produzidas	Bruni e Famá (2002) Boone e Kurtz (1998)
Custo Variável Médio	é o quociente entre o Custo Variável total e o número de unidades produzidas	Baumol, Panzar e Willig (1982)
Custo Marginal	é o quociente entre a variação do Custo Total e a variação do número de unidades produzidas	Baumol, Panzar e Willig (1982)

Figura 9: Quadro-resumo com diferentes tipos de custos

Conforme explicitado, diminuir custos representa uma forma de ter uma vantagem competitiva e melhorar os retornos. Uma das formas de diminuir os custos unitários é diluindo os custos fixos, o que pode ser obtido por meio de economias de escala e escopo.

2.5. Economias de escala e de escopo para diminuir (diluir) custos

Jain (2000) explica que para estudar o impacto dos custos na estratégia de apreçamento, os seguintes relacionamentos devem ser considerados: a proporção entre custos fixos e variáveis, a possibilidade de economia de escala e a estrutura de custos de uma empresa versus a do concorrente.

Pyndick e Rubinfeld (2002) explicam que uma empresa apresenta economia de escala quando é capaz de duplicar a sua produção com menos do que o dobro de seus custos, ou seja, quando o custo total de uma empresa em produzir determinado serviço é menor do que o somatório do custo total de duas empresas produzirem este mesmo serviço. Besanko, Dranove e Shanley (2006) afirmam que o processo de produção de um bem ou serviço específico apresenta economia de escala quando o custo médio é decrescente.

O custo médio decrescente pode advir do fato de que o comportamento dos custos em função da produção acumulada é resultante da curva de experiência ou curva de aprendizagem, ou seja, quando a empresa reduz o custo total médio em função do aprendizado, conquista experiência com o aumento da produção (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 2006). Esta situação acontece quando a empresa aprende a produzir da melhor forma, quando seus funcionários aprendem a reduzir os custos evitando erros e uso inadequado de materiais ou equipamentos e melhorando o tempo de produção.

Se a economia de escala obtida for substancial, a empresa deve planejar expandir sua participação de mercado e, em relação a preços no longo prazo, aceitar declínios esperados no preço de venda. Por outro lado, é esperado um declínio nos custos unitários, então os preços podem ser diminuídos no longo prazo para ganhar participação de mercado (JAIN, 2000).

Caso o fabricante seja um produtor de custo baixo em relação aos seus concorrentes, ele irá ganhar lucros adicionais por manter o preço em um nível competitivo. Os lucros adicionais podem ser utilizados para promover os produtos com mais agressividade e aumentar a participação do negócio como um todo. Se os custos do fabricante forem altos em comparação com seus concorrentes, a empresa não estará em posição favorável à redução de preços, pois no caso de uma guerra de preços que ela provavelmente irá perder (JAIN, 2000).

Genericamente, considera-se que existem economias de escala quando o custo total de uma firma em produzir um determinado produto é menor do que o somatório do custo total de duas ou mais firmas em produzirem este mesmo produto.

Além da economia de escala, outra economia importante para o processo de formação de preços é a economia de escopo, que é caracterizada quando a produção conjunta de dois produtos por parte de uma única empresa é mais eficiente do que a produção que seria obtida por duas empresas diferentes, cada uma produzindo um único produto. Nesse caso, os produtos compartilham recursos administrativos, utilizam o mesmo tipo de equipamento e mão-de-obra com qualificação semelhante (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 2006).

Ainda segundo os autores, considera-se que existem economias de escopo em um processo produtivo quando o custo total de uma firma em produzir conjuntamente, pelo menos dois produtos, é menor do que o custo de duas ou mais firmas produzirem separadamente estes mesmos produtos, a preços dados de insumos. A referida medida representa o grau de presença de economias de escopo, já que, essencialmente, avalia qual a porcentagem do custo da produção poderia ser economizada caso dois (ou mais) produtos fossem produzidos em conjunto ao invés de individualmente.

Para Panzar e Willig (1981), economias de escopo estão presentes se existir redução de custos ou benefícios de desempenho quando duas ou mais atividades são realizadas em conjunto, em comparação para quando essas atividades são conduzidas separadamente. Na análise padrão de produção, economias de escopo ocorrem quando atividades podem compartilhar insumos produtivos com pouco ou nenhum custo adicional.

Economias de escopo geralmente surgem do compartilhamento de conhecimento que ocorre em determinada área, mas não só de maneira informativa, mas com potencial para beneficiar e desenvolver esta determinada área. Se este conhecimento pode ser articulado dentro da empresa, ele pode ser utilizado por outras áreas (ZOLLO; WINTER, 2002).

As empresas geralmente são baseadas em rotinas e dependentes de sistemas que se adaptam gradualmente as suas próprias experiências, mas são altamente dependes da integração do conhecimento (GRANT, 1996). Uma vez que o processo de aprendizagem é baseado em conhecimento tácito, não é fácil adquirir ou imitar, além de ser altamente específico para determinados produtos ou áreas (TEECE, 1980).

Nota-se que a economia de escopo é um elemento fundamental na orientação de estratégias de diversificação, sendo definida pela redução do custo conjunto de produção de diferentes produtos, normalmente derivada da utilização comum de um mesmo conjunto de recursos. Isso acontece quando as alternativas de expansão do mercado, como a diferenciação e a segmentação de mercado, mostram-se insuficientes para o potencial de crescimento de uma empresa e sua opção recair sobre a diversificação.

Contrastando os conceitos, economias de escala existem quando o custo marginal é menor do que o custo médio de produção, enquanto e economias de escopo existem quando o compartilhamento de fatores de produção para produzir um conjunto de produtos reduz o custo de produzi-los separadamente. (BERG; TSCHIRHART, 1995).

A economia de escopo, assim como a de escala, não afeta apenas o tamanho das empresas e a estrutura dos mercados, mas também é o centro de muitas questões de estratégia de negócios, uma vez que é fundamental para as estratégias de fusão e aquisição, bem como para a diversificação, já que pode significar a garantia da vantagem competitiva sustentável no longo prazo, além de afetar as estratégias de formação de preços.

Os tipos de custos e os níveis de produção influem no preço na medida em que uma grande produção gera economia de escala, o que reduz o custo unitário ao proporcionar a diluição de custos fixos. Além da escala de produção, o nível de custos possui diversos outros

determinantes, como a experiência adquirida ao longo da produção. Também chamado de curva de aprendizagem, esse efeito faz com que os fatores de produção sejam mais eficientes, diminuindo os custos médios de produção e favorecendo empresas estabelecidas no mercado em função de sua experiência acumulada.

A diluição do custo pode surgir a partir de economias de escala e ou economias de escopo; no entanto, as economias de escala não são tão determinantes para diluição de custos quanto às economias de escopo (BAUMOL; BRAUNSTEIN, 1977).

Baumol *et al* (1982) indicam que existem dois tipos de economias de produção que podem ser alcançados por qualquer empresa em qualquer indústria: economias de escala e escopo. Economias de escala estão associadas ao tamanho da empresa, que deve apresentar custos médios de produção decrescentes. Inversamente, uma empresa apresenta deseconomias de escala se os custos médios de produção aumentam de acordo com a produção. Economias de escopo surgem se uma empresa pode produzir conjuntamente dois ou mais produtos ou serviços a um custo menor do que se produzir em separado. Se houver deseconomias de escopo, o custo de produção conjunta é maior.

Economias de escala estão relacionadas ao nível de produção e ao nível de utilização de insumos. Segundo Jehle e Reny (2001), economias de escala referem-se a como a produção responde quando a utilização de todos os insumos é modificada na mesma proporção, ou seja, quando toda a escala da operação é ampliada ou reduzida proporcionalmente. De maneira mais rigorosa, os autores sugerem três situações de economias de escala:

- (i) Retornos constantes de escala se $f(t\mathbf{x}) = tf(\mathbf{x})$ para todo $t > 0$ e todo $\mathbf{x}$
- (ii) Retornos crescentes de escala se $f(t\mathbf{x}) > tf(\mathbf{x})$ para todo $t > 1$ e todo $\mathbf{x}$
- (iii) Retornos decrescentes de escala se $f(t\mathbf{x}) < tf(\mathbf{x})$ para todo $t > 1$ e todo $\mathbf{x}$,

sendo $\mathbf{x}$ um vetor de insumos; $f(\mathbf{x})$ uma função de produção e t um escala de tempo.

De acordo com Ferguson (1994) existem duas grandes forças que podem atuar como propulsores das economias de escala: (i) especialização e divisão do trabalho; (ii) fatores tecnológicos. O aumento de escala pode gerar oportunidades de especialização e a divisão do trabalho, ao ocupar a capacidade de produção de cada fator, permite que as atividades sejam divididas em partes menos complexas, o que acaba por favorecer a agilidade na execução. Ainda segundo o autor, existem fatores tecnológicos que também impulsionam as economias de escala, na medida em que modificações de escala permitem a sincronização de processos de produção, bem como o emprego de técnicas qualitativamente superiores.

Ferguson (1994) também menciona razões financeiras para a existência de economias de escala, como a aquisição de quantidades elevadas de insumos a preços mais favoráveis e a possibilidade de acesso a mercados organizados como fonte de capital.

Para Pyndick e Rubinfeld (1994), a lei dos rendimentos decrescentes informa que, à medida que aumenta o uso de um determinado fator de produção (mantendo-se fixo os demais insumos), chega-se a um ponto em que a produção adicional obtida eventualmente decrescerá. A lei dos rendimentos decrescentes é geralmente aplicada nas análises de curto prazo, pois, por definição, pelo menos um dos fatores permanece inalterado. Os autores ainda ressaltam que a lei é aplicada a uma tecnologia específica de produção, não implicando em mudanças qualitativas nos insumos utilizados.

Economias de escopo estão relacionadas à possibilidade de uma firma produzir um ou mais produtos, que estejam inter-relacionados, a partir da utilização de determinados fatores de produção em comum (insumos, estrutura logística, propaganda, capacidade gerencial, etc.)

De acordo com Pyndick e Rubinfeld (1994), economias de escopo podem ser mensuradas a partir da seguinte equação:

$$Escopo = C(Q1) + C(Q2) - C(Q1, Q2) / C(Q1, Q2),$$

Sendo $C(Q1)$ o custo de produção correspondente aos produtos $i = 1, 2$ gerados separadamente, enquanto $C(Q1, Q2)$ responde pelo custo da produção conjunta. Assim, se

Escopo for maior do que 0 (zero), indica economias de escopo. Valores inferiores a 0 (zero), indicam deseconomias de escopo.

De acordo com Berger *et al* (1993), a mensuração de economias de escopo permite identificar oportunidades para as empresas, sob um determinado conjunto de preços, escolher a forma ótima entre a produção conjunta de uma amplitude de produtos ou especializar-se na produção de um item específico. Os autores sugerem que as economias de escopo possam ainda ser originadas a partir de “economias de informação” e “custos do usuário”.

“Economias de informação” estão relacionadas à possibilidade de informações obtidas a partir de determinadas operações do cliente poderem ser reutilizadas, reduzindo os custos em proporcionar novos serviços, enquanto custos do usuário se referem à prestação conjunta de uma série de serviços por uma única empresa possibilitando que o custo de utilização pelo cliente seja reduzido (BERGER *et al*, 1993).

Os autores ressaltam que mesmo se a prestação conjunta de serviços bancários diferentes ocasionar custos mais elevados de produção, economias de escopo ainda poderiam existir caso as receitas obtidas pela prestação conjunta forem superiores à ampliação do custo incorrida.

Dymski (1999) ainda aponta a possibilidade de diversificação de riscos a partir da adição de uma nova linha de produtos à linha atual. Assim, uma empresa poderia reduzir seu risco ao expandir-se em determinada linha de produto cujo retorno não é correlacionados com aqueles dos atuais produtos.

As economias de escala e de escopo podem advir de qualquer ponto no processo de produção, mas enquanto as economias de escala são normalmente definidas em termos de funções de custo médio em declínio, as economias de escopo são normalmente definidas em termos do custo total relativo de produção de uma variedade de bens e serviços considerados em conjunto em uma empresa versus separadamente em duas ou mais empresas.

Quando ativos produtivos (físicos ou humanos) são compartilhados entre diferentes produtos, podem surgir vantagens do custo multi-produto. Existem economias de escopo quando a

produção conjunta de dois ou mais produtos resulta em custo menor do que a produção independente de cada um destes mesmos produtos, o que ocorre em função da presença de insumos compartilhados. Desta forma, a combinação de economia de escala com economia de escopo pode gerar as chamadas economias de escala multi-produto, que aparecem quando a tecnologia caracteriza-se pela presença de indivisibilidade e flexibilidade.

Existe ainda uma vertente de pesquisa que tenta explicar o papel do conhecimento na diferenciação de desempenho das empresas. Esta abordagem sustenta que, através de um conhecimento acumulado, as empresas desenvolvem uma vantagem competitiva em razão de aprendizagem experiencial (BAUM; LI; USHER, 2000).

A associação do tamanho da empresa com economias de escopo mostra que a possibilidade de agregar idéias inovadoras confere a empresas de maior porte grande probabilidade de obter vantagens competitivas (SCHERER, 1980). Este conceito pode ser interpretado como uma constatação de que existe retorno superior, quanto maior o tamanho da empresa, pelo menos em atividades de inovação. Além disso, empresas maiores podem conseguir maior diluição de custos fixos sobre uma base maior de vendas (COHEN; KLEPPER, 1996).

Apesar de ter argumentos persuasivos, existem contra-argumentos teóricos que rebatem a teoria de que quanto maior, melhor (SCHERER; ROSS, 1990). Alguns pesquisadores observam que existe uma dificuldade muito grande em medir a influência do tamanho da empresa no processo de inovação (COHEN, 1995). Uma empresa maior pode se aproveitar da possibilidade de poder realizar um número maior de experimentos e, caso seja capaz de compartilhar eficientemente os resultados, usufruir dos benefícios da curva de aprendizagem.

O desempenho geralmente aumenta pela acumulação de conhecimento por economias de aprendizagem. Maior experiência não só aprofunda o conhecimento específico, mas também facilita a criação de conhecimento comum dentro da empresa (GRANT, 1996b).

Para ilustrar este conceito, é possível utilizar o exemplo de pesquisas com a indústria farmacêutica. Os projetos de desenvolvimento de novos medicamentos mostram que em uma indústria com produtos idênticos os primeiros a lançarem o produto levam grande vantagem,

pois obtêm maior participação de mercado e mantém esta participação por tempo indeterminado (WIGGINS, 1981).

Estudos na indústria farmacêutica indicam que o principal efeito das economias de escopo no desenvolvimento de novos medicamentos surge da difusão de conhecimento, em que a informação gerada em determinada área influencia os custos de outras áreas.

Assim, profissionais com mais experiência em determinada área desenvolvem um conhecimento, tanto específico quanto geral, em relação à solução de problemas e tomada de decisão que diminuem o esforço para novas especializações. Assim, um conhecimento específico adquirido pode representar uma importante fonte de vantagem competitiva.

É possível constatar que o desenvolvimento é condicionado em parte por economias de escopo e em parte por outras economias, o que sugere que para empresas sem experiência em determinada área, é melhor adquirir conhecimento nesta área para depois expandir para outras áreas. A interação entre experiência, economias de aprendizagem e desenvolvimento ressalta a importância das economias de aprendizado, de escala e escopo na diferenciação de desempenho.

Williamson (1979) aborda a questão da existência de economias de escala e de escopo sob o prisma da terceirização, ou seja, da decisão entre comprar em vez de fazer. Assumindo os custos de transação como desprezíveis, um fornecedor externo pode tirar vantagem das economias de escala ao agregar vários pedidos. Por outra perspectiva, se os custos de uma transação são significantes ou se a terceirização é uma decisão politicamente delicada, produzir internamente pode trazer benefícios para empresas que apresentam economias de escala.

As economias de escopo possibilitam um aumento do portfólio de produtos, o que representa uma facilitação do processo de inovação, tanto da perspectiva de produtos, quanto em métodos e na estrutura organizacional.

Para Szwarcfiter (1995), existe um fio sólido que costura toda a presente fase de grandes mudanças na organização industrial: a transição das economias de escala para as economias

de escopo. Em outras palavras, as firmas que outrora produziam bens estandardizados por meio de equipamentos rígidos e dedicados, auferindo economias de escala, hoje procuram produzir bens com variedade crescente por meio de equipamentos flexíveis, explorando economias de escopo, transição esta possibilitada pelo advento das novas tecnologias.

É possível verificar, no entanto, que a literatura freqüentemente apresenta essa transição de uma forma confusa que conduz a conclusões errôneas. Talvez a principal conclusão equivocada seja a de que a possibilidade de produzir em lotes menores, aberta pela exploração de economias de escopo, implica na possibilidade de exploração dessas economias por pequenas firmas, acabando assim com as vantagens que as grandes firmas possuíam na era das economias de escala. Ou seja, escala seria um assunto para as grandes firmas e escopo, para as pequenas firmas (SZWARCFITER, 1995).

De acordo com Possas (1993), a redução dos custos unitários proveniente de economias de escala pode se dar pela possibilidade de utilização de métodos produtivos mais automatizados ou mais avançados, mas também pode estar relacionada a ganhos em propaganda, marketing, pesquisa e desenvolvimento, financiamento, enfim qualquer etapa da produção e comercialização. Até recentemente a ocorrência de economias de escala de grande porte era em geral associada à produção, por meio de processos contínuos, de insumos de uso generalizado, para os quais não cabe diferenciação de produto.

Porém, podem existir dois tipos de economias de escala: internas e externas. As economias internas são obtidas por meio de uma única empresa, independentemente da ação de outras, resultam de um aumento na escala de produção da firma e não podem ser obtidas sem aumento na produção (CAIRNCROSS, 1973).

Já as economias externas são obtidas por uma ou mais empresas quando a escala de produção em determinada indústria aumenta. As economias externas não são monopolizadas por uma única empresa quando a mesma cresce em tamanho, mas são conferidas a esta quando a indústria cresce como um todo (CAIRNCROSS, 1973)

A distinção entre economias internas e externas não é clara para alguns autores, já que economias externas em um dado momento podem ser consideradas internas em outro. Outros autores sequer abordam a questão das economias externas, amalgamando-as com as economias internas. Além disso, existem autores que definem os fatores determinantes das economias de escala em função de parâmetros como, por exemplo, o tempo (SZWARCFITER, 1995).

Ritzman e Krajewski (2004) apresentam um enfoque mais técnico das economias de escala, uma vez que os autores analisam economias de escala de acordo com as razões que levam ao decréscimo dos custos unitários quando a produção é aumentada: os custos fixos são diluídos entre mais unidades, os custos e despesas de infra-estrutura são reduzidos, os custos na compra de insumos e serviços podem ser cortados e, além disso, melhorias e cortes de custos no processo produtivo podem ser obtidos.

Hayes e Wheel Wright (1984) apontam, porém, que as economias de escala têm limite. Assim, aumentar a escala de produção permite à empresa reduzir uma série de custos, mas a partir de certo ponto pode ocorrer o aumento de outros custos. Isto implicaria nas chamadas deseconomias de escala oriundas principalmente do aumento dos custos de distribuição, maior complexidade e confusão em função do número de níveis gerenciais e burocracias e até perda de foco.

Vale ressaltar que o conceito de economias não é novo. Chandler (1990) aborda a questão da evolução da indústria através de uma perspectiva histórica e, ao se referir às principais inovações no processo de produção a partir do último quarto do Século XIX, observa que os processos diferiam dos predecessores no seu potencial para explorar as vantagens sem precedentes das economias de escala e escopo.

A grande diferença entre economia de escopo no passado e hoje é o advento das inovações tecnológicas e a velocidade com que a indústria evolui, o que possibilita a exploração de economias de escopo em setores em que antes era impossível.

Além disso, as economias de escopo podem advir da possibilidade de compartilhamento de uma série de fatores de produção, em outras palavras, as economias de escopo aparecem

quando se remove a restrição da especialização no uso de bens de capital. Assim, a variedade e a eficiência deixam de ser conceitos antagônicos e os custos de produção conjunta são mais baixos do que a soma dos custos de produção específicos.

As economias continuam existindo com a produção agregada, entretanto, se a capacidade plena não é obtida para determinado *mix* de produtos e um dado conjunto de equipamentos, a lacuna pode ser preenchida por meio da adição de um novo produto ao *mix*. Desta forma, se as economias resultantes forem significativas, compensarão, pelo menos até certo ponto, os custos adicionais de atividades relacionadas.

Após conceituar como se dão e quais são as possíveis fontes e interações de economias de escala e de escopo, faz-se necessário avaliar como este processo ocorre na prática, inicialmente por meio de dados secundários.

2.6. Economias de escala e escopo nos custos de alguns setores de serviços

Alguns estudos acerca de economias de escala e de escopo foram realizados em setores distintos da indústria, sendo que a maioria verifica a existência das economias por meio da estimação da função custo das instituições estudadas.

2.6.1. Economias de escala e escopo em universidades americanas

Koshal e Koshal (1999) realizaram um estudo de caso com universidades americanas sobre economias de escala e de escopo no ensino superior, cujos achados serão descritos a seguir.

Neste estudo os autores identificaram que a função custo fornece informações importantes para produtores no sentido de obter mais eficiência na produção. No caso de educação superior, o uso de economias de escala vem sendo debatido nas últimas décadas e apresentam conclusões conflitantes. O estudo em questão explorou diferentes dimensões do uso de economias de escala por meio da estimação de uma função de custo multi-produto.

O estudo se propôs a estimar a função custo total multi-produto e verificar a possibilidade de economias de escala por meio de uma pesquisa com 158 universidades privadas e 171 públicas.

Foi identificado que o custo total, mantendo as outras variáveis constantes, é afetado pelo tamanho da classe. Na média, se o tamanho da classe aumenta em um estudante, o custo total diminui US\$ 1.3 milhões de dólares em uma universidade pública e US\$ 2.04 milhões em instituições privadas. Em relação às instituições que oferecem programa de doutorado, universidades públicas apresentam US\$ 4.75 milhões de dólares de custos adicionais enquanto as privadas apresentam apenas US\$ 2.16 milhões de incremento. Além disso, foi verificado que o custo marginal de ensino superior é maior do que o custo marginal de graduação.

Os resultados do estudo apontam para a existência de economias de escala nas universidades pesquisadas, apesar das conclusões não poderem ser generalizadas. Outros estudos sugerem que instituições de ensino superior oferecem múltiplos produtos e que a qualidade da educação pode ser percebida de maneira diferente entre as instituições, o que aponta para necessidade de ajustes no que se refere aos custos e à percepção de qualidade.

Em estudos anteriores, os resultados para graduação e pós-graduação variaram: Cohn *et al* (1989) reportou a existência de economias de escala na graduação e em pesquisa para universidades públicas, mas não para universidades privadas. O estudo de Dundar e Lewis (1995) indicou a presença de economias de escala para pesquisa, mas não para graduação e pós-graduação. Um estudo mais recente feito no Japão por Hashimoto e Cohn (1997) verificou a existência de economias de escala para graduação e pós-graduação em universidades pequenas e em pesquisa nas universidades maiores.

O resultado do estudo de Koshal e Koshal (1999) mostra economias de escala na graduação em instituições privadas e economias de escopo tanto na graduação quanto na pós-graduação em instituições públicas e privadas.

Em relação à economia de escopo, os resultados são similares aos encontrados por Dundar e Lewis (1995), Cohn *et al* (1989), Nelson e Heverth (1992) e Hashimoto e Cohn (1997), ou seja, que as universidades americanas se beneficiam tanto de economias de escala quanto de

economias de escopo, sendo que universidades maiores tendem a ser mais eficientes do ponto de vista de custo, apensar de algumas ineficiências.

2.6.2. Economias de escala e escopo em universidades no Brasil

Cruz, Diaz e Luque (2004) realizaram um estudo acerca da metodologia de avaliação de custos em universidades públicas a fim de verificar a existência de economias de escala e escopo em instituições de ensino superior no Brasil. Os resultados de tal estudo estão contextualizados e explicitados a seguir.

Considerando os inúmeros desafios que se colocam para os gestores de políticas públicas relacionadas ao ensino superior, fruto das discussões acerca das tendências mundiais em quanto à inserção no mercado e à relação entre trabalho e emprego, Johnstone (1998 *apud* Cruz, Diaz e Luque, 2004) sintetizou os principais pontos a serem discutidos sobre esta temática: pressão da sociedade por expansão e diversificação da oferta, pressão fiscal, demanda por maior justificação, demanda por melhoria qualitativa e maior eficiência.

Assim, os gestores, tanto de instituições públicas, quanto de privadas e de órgãos de fomento, se vêem diante da necessidade de levar em consideração em suas decisões as análises em relação à eficiência de suas instituições, dos possíveis ganhos de escala na sua produção e da possibilidade de se realizar determinadas atividades, como a de pesquisa, em conjunto, obtendo custos mais baixos.

Como foi verificado em outros estudos, as universidades produzem múltiplos produtos para os quais Cohn *et al* (1989) estimaram uma função custo multi-produto seguindo a metodologia proposta por Baumol, Panzar e Willig (1982). Posteriormente, outros estudos foram realizados utilizando modelos com variáveis distintas e formas funcionais, entre eles: Groot *et al* (1991), Glass *et al* (1995b), Glass *et al* (1995a), Koshal e Koshal (1995), Johnes (1997), Koshal e Koshal (1999) e Koshal *et al* (2001).

No Brasil, destaca-se o estudo de Marinho *et al* (1997), que avaliou a eficiência das universidades federais brasileiras e do estudo de Cruz, Diaz e Luque (2004) que estima a

função custo multi-produto por meio de uma pesquisa com 35 unidades de ensino e pesquisa da Universidade de São Paulo entre 1996 e 1999.

Optou-se por estimar o modelo baseado em Koshal e Koshal (1999) e Cohn *et al* (1989) incorporando os custos dos organismos com administração central aos custos totais, o que, segundo os resultados, não provoca grandes distorções.

Em relação à presença de economias de escala, os resultados indicam a presença dessas economias, tanto para os produtos ensino de graduação e de pós-graduação quanto para produção de teses e dissertações e de publicações. Os resultados também indicam a existência de economias de escopo produto para todas as atividades.

Os resultados em relação às medidas de economias de escopo mostram que a Faculdade de Direito foi a única a apresentar resultados divergentes das demais, apresentando deseconomias de escala para todos os produtos. Relativamente à análise por produto, o ensino de graduação e de pós-graduação apresentaram economias de escala, assim como no estudo de Koshal e Koshal (1999), enquanto o produto Pesquisa, representado por publicações, não apresentou economias. No que se refere às economias de escopo, foram identificadas economias de escopo em todos os produtos, indicando que a produção conjunta de ensino e pesquisa é mais eficiente em termos de custos.

2.6.3. Economias de escala e escopo em transportes urbanos na Suíça

Farsi, Fetz e Filippini (2007) desenvolveram um estudo para analisar a estrutura de custos e verificar a existência de economias de escala e de escopo no modelo de transporte urbano da Suíça.

Segundo os autores, quando os modelos de transporte são desagregados legalmente, licitações podem ser abertas tanto para o modelo singular, quanto para o múltiplo. Uma empresa de transporte múltipla pode explorar potenciais economias de escala em função das sinergias existentes entre os diferentes meios de transporte. A definição do modo de operação (único ou

múltiplo) é de extrema relevância para a existência de economias de escala e de escopo no sentido de reduzir os custos da operação.

Uma vez que as economias de escopo podem ser resultado da utilização conjunta de insumos, no caso de locais públicos de transporte, os insumos compartilháveis são: trabalho, capital e energia. Empresas de transporte público que combinam vários modos de transporte utilizam equipamentos similares, tais como fios, linhas aéreas e habilidades similares, como: manutenção, gestão de condução e de rede. Estas sinergias também se aplicam a atividades como pesquisa e desenvolvimento, publicidade e venda de bilhetes.

A maioria das empresas de transporte na Suíça participa de uma rede de transporte, que podem abranger não só a rede de tarifas, mas também redes mais complexas, que contemplem publicidade, bilheteira e serviços ao cliente. O estudo em questão tentou estimar a função de custo total de 16 empresas múltiplas que operaram na Suíça entre 1985 e 2003. Os resultados sugerem que economias de escopo existem para a maioria dos níveis de produção observados.

Foram encontrados retornos crescentes de escala para todos os produtos observados: trem, ônibus elétrico e ônibus convencional. Também foi verificada a existência de economias de escopo, indicando que os custos totais médios são inferiores se uma empresa oferecer os três diferentes modos de transporte ao invés de empresas especializadas. As economias de escopo são ainda maiores na produção dos veículos, especialmente entre ônibus elétricos e convencionais.

É possível verificar uma interação entre as economias de escala e escopo no sentido de que ambas dependem, numa escala global, da existência de economias produto específicas. Isto significa que se as economias de escala forem suficientemente fortes, podem implicar na existência de economias de escopo. Assim, conclui-se que os resultados empíricos sinalizaram para um melhor entendimento sobre a estrutura de custos de empresas de transportes múltiplos, caracterizado por retornos crescentes de escala e por economias de escopo.

2.6.4. Economias de escala e escopo em hospitais portugueses

Gonçalves e Barros (2009) estudaram a existência de economias de escala e de escopo em diagnósticos e serviços terapêuticos de hospitais portugueses. Os achados se encontram a seguir.

A eficiência e a estrutura de custos dos hospitais têm recebido bastante atenção nos últimos anos com o principal objetivo de identificar: (i) a presença de economias de escala e de escopo e (ii) a tendência do aumento de custos. Grannemann *et al* (1986) foi responsável por trazer à discussão a importância da estrutura de custos, necessária para entender as decisões administrativas dos hospitais em termos de preço e mecanismo de pagamento.

A análise acerca da eficiência dos hospitais comprova que os hospitais mais eficientes em termos de custo apresentam maiores margens de lucro e demonstra que não é suficiente levar em consideração as atividades não-clínicas (estacionamento, lavanderia, serviço de babá) e clínicas (patologia, radiografia, farmácia) em si, mas também seus processos, que tem peso significativo no custo total.

O entendimento da instituição com relação à decisão de fazer ou comprar, levantada por Coase (1937), traz a luz uma importante decisão a ser tomada pela administração central dos hospitais: produzir internamente ou comprar de um fornecedor mais eficiente, que possa usufruir de economias de escala ao se aproveitar de diversas demandas. Por outro lado, a própria instituição pode se aproveitar dessas economias por possuir diversas demandas internas, sem contar o fato de que também podem existir economias de escopo neste processo, especialmente em serviços hospitalares.

Assim, foi analisada a prestação de serviços clínicos que são normalmente realizadas dentro do hospital por meio da estimação da função de custo para os três mais importantes serviços, em termos de custos, em hospitais portugueses entre 2002 e 2006: patologia clínica, radiologia medicina física e reabilitação.

A função custo total foi estimada em conjunto com as demais funções de custo para se obter uma estimativa mais apurada. Para patologia clínica e radiologia foram encontradas

evidências de economias de escala, ou seja, à medida que aumentava a quantidade produzida, os custos aumentam menos do que proporcionalmente. Quanto à medicina física e reabilitação, embora tenha sido utilizado um método ligeiramente diferente para avaliar retornos de escala, também foram identificadas tais economias.

Também foram encontradas evidências de economias de escopo para alguns dos serviços prestados dentro de cada categoria, mas não para todos eles, o que sugere que alguns serviços podem ser fornecidos de forma independente dentro de cada hospital sem impactar os custos totais. Como exemplo, em patologia clínica não foram encontradas evidências de economias de escopo entre química clínica, o serviço mais relevante em termos de custos, e as outras atividades. Assim, a terceirização da prestação desses serviços não teria implicações de custo na produção de outras atividades.

Por outro lado, em radiologia, a tomografia computadorizada apresenta economias com todas as outras atividades, exceto ultra-sonografia, o que sugere que, se a tomografia fosse terceirizada, os custos de produção de todas as outras atividades (exceto ultra-sonografia) aumentariam.

Estes resultados têm implicações importantes no que diz respeito à discussão do oferecimento desses serviços por parte dos hospitais, uma vez que nos permitem avaliar a dimensão ideal do hospital para a prestação de tais serviços auxiliares clínicos, bem como compreender se a produção conjunta de alguns serviços é eficiente. Além disso, a existência de economias de escala pode fornecer uma justificativa para terceirização de serviços no Serviço Nacional de Saúde Português.

2.6.5. Economias de escala e escopo em hospitais vietnamitas

Weaver e Deolalikar (2004) também estudaram economias de escala e de escopo, mas em hospitais vietnamitas. Os resultados do estudo, assim como alguns fundamentos da pesquisa, estão descritos a seguir.

A questão da eficiência e do aproveitamento de economias de escala e de escopo também aparece no ramo hospitalar no Vietnã. A principal questão abordada é em relação à influência do tamanho dos hospitais e se hospitais maiores são mais ou menos eficientes do que hospitais menores. Por um lado, considerando que hospitais requerem alto investimento em instalação e infra-estrutura (prédios, equipamentos, mão-de-obra especializada), é viável pensar que hospitais maiores tendem a ser mais eficientes, por outro lado, em função da complexidade presente na estrutura de hospitais e na administração de perdas, hospitais menores podem apresentar alguma vantagem.

Em relação às economias de escopo em hospitais, a questão abordada foi a eficiência em combinar ou não atendimento ambulatorial e internação na mesma instalação. Uma vez que médicos e enfermeiros geralmente precisam acompanhar pacientes internados e não-internados, pode ser mais eficiente que os médicos possam fazer os acompanhamentos na mesma instalação.

A pesquisa de Weaver e Deolalikar (2004) coletou informações em 654 hospitais públicos no Vietnã. As estimativas da função de custo foram utilizadas para calcular custos marginais, retornos de curto prazo e economias de escala e de escopo. A ampla amostra de hospitais públicos no Vietnã possibilita comparar diferentes categorias no que se referem a custos marginais, economias de escala e de escopo. Os resultados demonstram diferenças entre hospitais gerais e especializados. Em um sistema de hospitais públicos que segue uma estrutura administrativa, economias de escala dependem da categoria do hospital vis-à-vis o número de leitos.

No Vietnã, hospitais gerais e hospitais especializados localizados no centro apresentaram retornos constantes de escala, enquanto hospitais da província apresentaram retornos decrescentes de escala. Os resultados ainda sugerem que há diferenças importantes na administração de recursos entre as diferentes categorias de hospitais.

O estudo de Barnum e Kutzin (1993) é o único que serve de comparação para os resultados encontrados por Weaver e Deolalikar (2004), uma vez que ele também comparou diferentes categorias de hospitais. Barnum e Kutzin (1993) encontraram importantes deseconomias de

escala em hospitais de melhor qualidade e pequenas economias de escala em hospitais inferiores.

O estudo verificou que em um sistema de hospitais públicos que seguem uma estrutura administrativa comum, a função de custo variável total difere significativamente em hospitais de diferentes categorias. A existência de economias de escala não depende apenas do número de leitos e de atendimentos: hospitais maiores de uma determinada categoria apresentam retornos contantes de escala enquanto hospitais menores em outra categoria apresentam deseconomias de escala.

2.6.6. Economias de escala e escopo na indústria do entretenimento

Florida, Mellander e Stolarick (2009) estudaram as economias de escala e de escopo na indústria de entretenimento com ênfase na formação de clusters. Autores clássicos argumentam que as empresas sempre procuraram minimizar os custos de transporte para que o produto chegue ao mercado, sendo que clusters ou aglomerados tentem a apresentar retornos de escala crescentes.

Apesar de alguns autores acreditarem que com a globalização e a evolução tecnológica a relevância do aspecto da localização física das indústrias ter diminuído, outros acreditam que surgimento da era digital de produção e distribuição está redesenhando a forma da indústria, passando de uma orientação voltada às grandes empresas para o estabelecimento de pequenos nichos.

A pesquisa examinou a economia geográfica da indústria de entretenimento entre 1970 e 2000. Wolf (1999 *apud* Florida, Mellander e Stolarick, 2009) e Vogel (2007) definiram genericamente entretenimento como: filmes, televisão, programação, transmissão, esportes, cassino, jogos, artes e música. A definição utilizada para o estudo contempla as empresas e os profissionais, que são atores, artistas, músicos e dançarinos.

A pesquisa se utilizou um modelo de localização e *clustering* direcionado para externalidades e economias de escala e de escopo partindo de hipóteses que relacionam a geografia da

indústria de entretenimento com a possibilidade de existência de economias de escala e de escopo decorrente da distribuição populacional no entorno de grandes mercados, o que pode também ser entendido como economia de aglomeração, que consiste na possibilidade de se obter ganhos de produtividade em função da aglomeração geográfica das populações ou das atividades econômicas.

Foram pesquisados 297 estabelecimentos metropolitanos entre 1970 e 2000, além de uma análise específica de clusters que se pautou no fato de que a indústria de entretenimento não é singular, mas é um conjunto de setores distintos com possíveis inter-relações espaciais. O resultado foi a proposta de um modelo formal no qual a economia geográfica da indústria de entretenimento é moldada pelos efeitos conjuntos das economias de escala e de escopo.

Primeiramente, foi verificado que a indústria do entretenimento é geograficamente concentrada em cidades maiores, não apenas pelos tamanhos de seus mercados, mas também pela sofisticação de seus consumidores, que podem ser vistos como pioneiros ou formadores de opinião quando se trata de novas experiências. Por se tratar de um produto pouco padronizado e com ciclo de vida mais curto, os consumidores esperam renovação em um ritmo mais rápido, o que reforça os efeitos conjuntos das economias de escala e de escopo na concentração geográfica.

Os resultados indicaram um padrão de especialização regional, em que setores de entretenimento chave são agrupados em locais altamente especializados. Nota-se que muitos destes locais são destinos turísticos, o que traz um efeito diferente à geografia da região. Os turistas têm uma propensão muito maior para consumir entretenimento, assim, os destinos de entretenimento podem se beneficiar dos efeitos conjuntos das economias de escala e de escopo.

Combinados, os resultados empíricos confirmam o modelo teórico que especifica os efeitos das economias de escala e de escopo nas indústrias de entretenimento, o que sugere uma redução nos custos de transporte e aumenta a eficiência produtiva de produtos de entretenimento, além de reforçar a concentração geográfica. As descobertas empíricas mostram que os efeitos de escala e de escopo reforçam-se mutuamente, o que pode ser visto mais claramente na extrema concentração geográfica de entretenimento em grandes áreas

metropolitanas. Os efeitos de escala e economias de escopo são também evidentes em centros turísticos, onde a propensão para o consumo é maior.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO

Considerando a importância do uso de economias de escala e de escopo para diluição de custos e a relevância em ter um diferencial de custos no contexto de ambiente caracterizado por alto grau de competição, típico do cenário contemporâneo, a pesquisa empírica integrante da dissertação teve por escopo compreender a prática empresarial nesse domínio.

3.1. Justificativa da pesquisa de campo no setor de serviços bancários

3.1.1. O setor de serviços bancários

O setor bancário tem características que devem ser destacadas para efeito de estudos de mercado por se tratar de uma indústria de serviços e por sua natureza diferir de indústrias manufatureiras. Para Meidan (1982), as diferenças distintivas dos serviços mais relevantes para o setor bancário são:

- (i) *Percibilidade*: Muitos produtos bancários são restritos à ocasião e necessitam de estratégias de composto de marketing (distribuição, preço, promoção e produto) eficientes e alinhadas às oportunidades de mercado.
- (ii) *Heterogenidade*: Os produtos bancários são muito heterogêneos em razão da necessidade cada vez mais diferenciada dos clientes e da concorrência bastante acirrada.
- (iii) *Flutuação da demanda e a condição econômica do país*: Os serviços e produtos bancários estão diretamente relacionados com a condição de renda da população.
- (iv) *Impacto da Legislação Governamental*: Por se tratar de um setor muito regulado, os bancos estão sempre sujeitos aos impactos de novas regulamentações que limitam seus ganhos ou sua gama de produtos.
- (v) *Competição*: A competição neste setor é bastante agressiva considerando que os pequenos bancos já foram adquiridos por instituições maiores, ou definiram bem seus segmentos alvo, o

que fez com que os bancos buscassem a todo custo uma diminuição de despesas e ganho de escala.

De acordo com dados da Federação Brasileira de Bancos, a consolidação no setor promoveu a criação de marcas com maiores participações, tanto de forma segmentada como no varejo como um todo. Os bancos estrangeiros entraram comprando marcas existentes, e os nacionais também cresceram através da aquisição de bancos estatais ou bancos menores.

(vi) *Impacto da Globalização*: Outro fator determinante para a transformação do setor bancário, além dos já citados, são os impactos das crises externas e as novas exigências regulatórias decorrentes de padronizações nos mercados internacionais.

Segundo Brito, Batistella e Fama (2004), os ganhos de escala se tornaram importantes no sentido que possibilitam a ampliação da base de clientes e do volume de negócios, gerando uma maior possibilidade de diluição dos custos e despesas fixas.

O desempenho dos bancos pode depender de várias questões, sendo as principais: aquecimento econômico, fatores políticos e legais e influência das estratégias de marketing, que estruturam as relações da empresa com o mercado.

Nos últimos anos, a economia brasileira vem demonstrando crescimento sólido e constante, o que pode ser verificado pelo crescimento do PIB (48,9% no período segundo o IBGE), queda do desemprego e aumento do salário mínimo (45,7% segundo o IBGE), indicadores que tem apresentado melhora a cada ano. O crescimento da economia vem favorecendo a inclusão financeira e, conseqüentemente, o processo de bancarização da população.

Segundo o BACEN (Banco Central do Brasil) e a FEBRABAN (Federação Brasileira dos Bancos), os indicadores da bancarização, que representam o nível de acesso a serviços financeiros e pelo grau de uso desses serviços, mostram: 35,7% de crescimento no número de transações, aumento de 79,8% nas redes de atendimento, aumento significativo no número de contas e cartões de crédito.

O setor bancário brasileiro vem passando por inúmeras transformações ao longo dos últimos anos. Com a solução do problema da inflação por meio da bem sucedida implantação do Plano Real, o setor bancário brasileiro passou por um processo de consolidação, no qual, por intermédio de fusões e aquisições de bancos, se evidenciou o aumento do grau de concentração do setor.

Outro elemento importante na mudança estrutural do setor bancário brasileiro foi a entrada de bancos estrangeiros a partir de 1997, o que gerou uma expectativa de aumento da eficiência, em conjunto com a redução dos elevados *spreads* cobrados pelos bancos brasileiros (OREIRO; BASÍLIO, 2009).

Apesar das expectativas otimistas quanto aos benefícios da redução da participação do Estado no setor bancário, o processo de consolidação bancária no Brasil teve resultados abaixo do esperado, no que se refere à relação crédito/PIB e o custo da intermediação financeira.

A partir da internacionalização dos negócios viabilizada pela abertura econômica, o interesse das empresas multinacionais nos novos mercados impulsionou o desenvolvimento brasileiro e, por consequência, os estudos em estratégia e em Marketing. No setor bancário, investimentos em marketing podem gerar melhor imagem da marca quando direcionados para vínculos emocionais, causas sociais, culturais, e esportivas.

As alterações no setor bancário brasileiro tornaram, sem dúvida, o mercado mais competitivo, o que fez com que as empresas do setor aumentassem a preocupação com o investimento em novos serviços, os ganhos de escala e as estratégias de marketing, fundamentais diante da nova realidade marcada pela perda dos ganhos inflacionários, entrada de fortes concorrentes estrangeiros e fusões de concorrentes nacionais (DAMKE; PEREIRA, 2004).

3.1.2. Mercado empresarial ou industrial (B2B)

Diante de um cenário de economia estável e mercados em expansão, enfatiza-se a relevância do mercado empresarial por possuir clientes cada vez mais exigentes e sofisticados. De acordo com Hutt e Speh (2004), o volume de recursos movimentado pelo mercado empresarial supera de maneira relevante o volume movimentado pelo mercado consumidor.

Assim, destaca-se a importância e a relevância deste segmento, principalmente no mercado brasileiro, que se apresenta num momento de aumento de competitividade.

Para Hutt e Speh (2004), o mercado empresarial pode ser definido genericamente como mercado de produtos e serviços, locais ou internacionais, comprados por empresas, governos e instituições para incorporação, para consumo, para uso ou para revenda, sendo que os únicos mercados que não são de interesse direto são aqueles que lidam com produtos e serviços direcionais para uso ou consumo pessoal.

Enquanto Kotler (2003) define que o mercado organizacional congrega todas as organizações que comprem bens e serviços a serem utilizados na produção de outros produtos ou serviços que são revendidos, alugados ou fornecidos para outros à um dado lucro, Barroso de Siqueira (2005) o descreve como o mercado de bens e serviços ofertados por empresas agrícolas, comerciais, industriais ou organizações institucionais, para uso na produção, comercialização ou locação de outros bens e serviços.

De acordo com Webster (1991), o marketing empresarial ou industrial também é conhecido como *business marketing*, *business to business* ou marketing organizacional e trata-se do marketing de bens e serviços voltado para clientes industriais e institucionais, como manufatura, governo, utilidades públicas, instituições educacionais, hospitais, varejistas e outras organizações formais. Ainda de acordo com o autor, este mercado pode ser dividido em: construção, equipamento pesado, equipamento de iluminação, componentes, matérias-primas, materiais processados, fornecimento de manutenção e serviços.

Clientes industriais diferem dos consumidores finais em diversos aspectos: quantidade, volume de negócios, concentração geográfica e nível de profissionalismo. Além disso, diferenças nos produtos também podem ser apontadas, tais como: diversificação de portfólio, complexidade dos produtos, frequência de compras, canal de distribuição, agilidade no processo de compra e característica da demanda (BARROSO DE SIQUEIRA, 2005).

Enquanto Hutt e Speh (2004) destacam como principal diferença entre o marketing business to business e o marketing de consumo o tipo de cliente e a forma como o cliente utiliza o

produto, Webster (1991) aponta que a diferença está mais na natureza do cliente do que na natureza do produto.

3.1.3. Bancarização brasileira

O ambiente econômico e social positivo mostra o crescimento da economia, a melhora na distribuição de renda, a queda no desemprego e a diminuição da pobreza. Os dados a seguir, divulgados pela Federação Brasileira de Bancos, comprovam este cenário.

O crescimento do PIB nos últimos anos foi extremamente relevante, saindo de R\$ 2,4 trilhões em 2006 para R\$ 3,8 trilhões em 2010, um crescimento de 59%. O PIB per capita ajustado também evoluiu na mesma proporção, indo de R\$ 12.769,00 para R\$ 19.016,00 no mesmo período. Além disso, a taxa de desemprego vem caindo (6,2% em 2010) e o índice de emprego formal aumentando (10,7% em 2010).

O salário mínimo, que era de R\$ 350,00 em 2006 já era de R\$ 510,00 em 2010 e o percentual da população considerada pobre caiu de 19,3% em 2006 para 15,3% em 2009. Com isso, o percentual de crédito total sobre o PIB avançou de R\$ 733 milhões em 2006 para R\$ 1.706 milhões em 2010, uma expansão da ordem de 133%.

A comprovação do cenário positivo pelos indicadores econômicos denota o aumento da bancarização e a inclusão financeira da população. A bancarização não deve ser confundida com a simples posse de uma conta corrente, mas pelo nível de acesso a serviços financeiros e o grau de uso desses serviços.

De 2006 a 2010 as transações bancárias cresceram 35,7%, chegando a 55.719 milhões em 2010, o que inclui transações automáticas, auto-atendimento, internet banking, pontos de venda no comércio, caixas de agências, *call center*, correspondentes não bancários e cheques compensados. A rede de atendimento cresceu 79,8% no mesmo período e o número de cartões chegou a 628 milhões em 2010.

É preciso ressaltar a relevância do Internet e *Mobile Banking* que avançaram significativamente nos últimos anos. No internet banking, 37,8 milhões de cliente realizaram

transações em 2010, o que representa 23% do total das transações bancárias enquanto no *Mobile banking*, 2,2 milhões de clientes realizaram transações.

Em relação ao uso das instituições financeiras, o volume de depósitos cresceu mais de 100% nos últimos cinco anos e chegou a um saldo de R\$ 865 bilhões em 2010, entre depósitos à vista, poupança e depósitos a prazo. Além disso, o volume de empréstimos, seja por cheque especial, crédito pessoal, financiamento imobiliário, aquisição de bens ou cartão de crédito cresceu 117% de 2006 a 2010.

Os números mostram a evolução da economia brasileira, o que favorece o processo de bancarização e inclusão financeira da população e comprova a relevância deste segmento no cenário econômico atual.

A pesquisa em questão foi realizada no setor de serviços do mercado empresarial, mais especificamente no que se refere à serviços bancários ofertados para empresas nacionais e multinacionais.

3.2. Classificação da pesquisa

A pesquisa visa proporcionar um procedimento racional e sistemático com o objetivo de fornecer respostas a problemas formulados pelo pesquisador, por meio do uso de métodos, técnicas e procedimento científicos (GIL, 2002).

A partir da pesquisa bibliográfica é possível verificar o que já foi estudado por outros pesquisadores para formular as questões do novo problema em estudo. O referencial teórico é um meio para se obterem respostas e não tem finalidade em si mesmo (YIN, 2005). Assim, o estudo em questão poderá contribuir para um avanço no conhecimento, partindo do ponto em que outros pesquisadores pararam.

A abordagem de pesquisa é decidida a partir da definição do problema. Existem três tipos principais de pesquisa: a exploratória, a descritiva e a causal, sendo estas duas últimas de natureza conclusiva (SELLTIZ *et al*, 1974).

Selltiz *et al* (1974) afirmam que a finalidade de uma pesquisa é descobrir respostas para algumas questões, mediante a aplicação de métodos científicos, que são desenvolvidos para intensificar a probabilidade de informações obtidas serem utilizadas nas questões apresentadas e de serem seguras e imparciais. Embora uma tentativa de pesquisa não resulte, necessariamente, em uma informação fidedigna e imparcial, os métodos científicos têm maior probabilidade de êxito do que qualquer outro sistema conhecido. O método científico de pesquisa é considerado como um conjunto de passos claramente determinados para obtenção de um conhecimento.

De acordo com MACHADO (1999), a ciência é uma tentativa de descrever, interpretar e generalizar a realidade. Esta afirmação apresenta dois aspectos fundamentais: a importância da pesquisa empírica e a necessidade de se obter observações válidas sob o ponto de vista científico.

Ainda para MACHADO (1999), a questão da metodologia empregada em estudos de natureza científica, caracterizada pelo apuro na lógica e o rigor no pensar, obriga o pesquisador a cumprir uma série de regras pré-estabelecidas acerca de quais instrumentos utilizar e como fazê-lo. Assim, é necessário que o pesquisador efetue, antecipadamente, o planejamento formal de uma pesquisa de campo que atenda aos princípios essenciais do trabalho científico, privilegiando seu método e rigor analítico.

No que se refere à importância da pesquisa empírica, KAPLAN (1969) afirma que no intuito de que a ciência nos mostre alguma coisa acerca do mundo, é necessária a existência de elementos empíricos. Para o autor, é somente pela experiência que se colhe informação a respeito do mundo.

Os tópicos a seguir apresentam e descrevem o tipo de pesquisa que melhor se enquadra no estudo realizado, a sua natureza e o método utilizado. É importante ressaltar que o entendimento dessas etapas pelo pesquisador é fundamental para que a organização do estudo empírico seja precisa e não prejudique a análise dos dados obtidos.

3.2.1. O tipo de pesquisa

Existem várias classificações sobre os tipos de pesquisa, entretanto os mais utilizados são os de caráter exploratório e conclusivo. Os conclusivos são subdivididos em estudos descritivos e causais (MATTAR, 1999). São descritivos quando o objetivo é apresentar as características de um fenômeno e causais quando buscam explicar o relacionamento entre variáveis. Entretanto, os tipos de pesquisa não são excludentes, podendo se sobrepor em algumas situações.

As pesquisas de caráter exploratório são mais adequadas quando há necessidade de maiores conhecimentos acerca de um fenômeno ou de conseguir uma nova compreensão sobre o mesmo, possibilitando a formulação de problemas mais precisos e a criação de hipóteses (SELLTIZ *et al*, 1974). A pesquisa conclusiva exige conhecimento das variáveis do problema a ser estudado e pode ser considerada descritiva quando seu objetivo é apresentar as características de um fenômeno e causal, quando busca evidenciar o relacionamento existente entre as variáveis do estudo (VERGARA, 1998).

Para MATAR (1999), a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, por isso é apropriada para os primeiros estágios de investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes. A pesquisa exploratória também pode ser usada como um passo inicial de um processo contínuo de pesquisa.

Os estudos exploratórios possuem uma série de funções além da formulação do problema e das hipóteses, entre eles: (1) aumentar o conhecimento do pesquisador a respeito do fenômeno que deseja investigar em um estudo posterior; (2) esclarecer conceitos e (3) estabelecer prioridades para estudos futuros (SELLTIZ *et al*, 1974).

Quando o objetivo da pesquisa é familiarizar-se com o fenômeno ou ainda conseguir nova compreensão deste fenômeno, os estudos do tipo exploratórios são mais indicados (SELLTIZ *et al*, 1974). Como, no caso deste estudo, o objetivo é entender em que medida a

determinação de preços é influenciada por economias de escala e de escopo, pode-se afirmar que a pesquisa possui natureza exploratória.

O trabalho de campo deste projeto possui um caráter exploratório e qualitativo, sendo que GIL (2002) define como exploratórios os trabalhos que pretendam desenvolver familiaridade com o problema por meio de um planejamento flexível.

3.2.2. A natureza da pesquisa de campo

A natureza da pesquisa relaciona-se com o tipo de dado trabalhado e como ele será analisado. Portanto, é o problema de investigação que determina se o estudo é qualitativo ou quantitativo.

O fato de estudos qualitativos não envolverem estatísticas, não significa que sejam especulativos. Eles possuem objetividade e validade conceitual e contribuem para o meio científico.

O modelo de pesquisa exploratório utiliza-se principalmente de técnicas de pesquisas qualitativas baseadas em observações e entrevistas, visto que estas formas de pesquisar são capazes de aprofundar na complexidade de um problema (SELLTIZ *et al*, 1974).

A pesquisa qualitativa baseia-se em abordagens não fundamentadas em mensurações numéricas. Ela se baseia em pequeno número de casos e se utiliza intensivamente de entrevistas ou análises em profundidade de documentos históricos. Apesar de cobrir poucos casos, estas técnicas possibilitam a obtenção de grandes somas de informações dos seus estudos, resultando em análises focadas e em detalhes dos eventos ou objetos analisados.

O método qualitativo fornece uma ferramenta poderosa para pesquisa em Administração, no entanto, este método tem limites para sua utilização e por isso é rejeitado por algumas correntes do meio acadêmico. Apenas uma minoria aceita e promove a utilização da pesquisa qualitativa e de estudos de caso, uma vez que a agilidade que a mecânica das técnicas

estatísticas utilizadas no método quantitativo oferece é vista como um atalho para o avanço na ciência.

A pesquisa qualitativa é de grande importância no estudo das relações sociais em função da multiplicação das esferas de vida que veio com a aceleração do processo de mudança social verificada nos dias atuais. Tal dinamismo requer familiaridade do pesquisador com o que ele se propõe a estudar, uma vez que são encontradas situações tão novas que as metodologias tradicionais – questões e hipóteses de pesquisa obtidas a partir de modelos teóricos e testadas sobre evidências empíricas – fracassam devido à diferenciação do objeto. Desta forma, a pesquisa está cada vez mais obrigada a se voltar para o contexto social do objeto a ser estudado (FLICK, 2009).

Ainda segundo Flick (2009), a investigação qualitativa refere-se a uma multiplicidade de métodos e desenhos de investigação que são flexíveis e particulares ao objeto de estudo. Esta flexibilidade proporciona uma evolução ao longo da investigação que permite maior aprofundamento e detalhamento dos dados. Não existem regras metodológicas fixas e pré-definidas, mas estratégias e abordagens de coleta de dados, o que não deve ser entendido como ausência de metodologia.

Na pesquisa qualitativa a realidade é construída a partir dos próprios sujeitos do estudo e cabe ao pesquisador decifrar o significado da ação humana e não apenas descrever comportamentos. Os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha adequada de métodos, no reconhecimento e análise de diferentes perspectivas, na reflexão dos pesquisadores como parte do processo de produção de conhecimento e na variedade de abordagens e métodos (GRUBITS; NORIEGA, 2004).

Grubits e Noriega (2004) apresentam como principais vantagens dos métodos qualitativos: o fato de que as informações geradas são ricas e detalhadas, a possibilidade de uma compreensão ampla do contexto no qual os sujeitos estão inseridos e o fornecimento de informações úteis acerca dos assuntos mais pessoais ou de difícil abordagem. Apresentam-se como limitações: as medidas tenderem à subjetividade, a possibilidade de viés do observador, o que pode comprometer a validade do estudo, a impossibilidade de generalização dos

resultados, a complexidade na coleta de dados e a necessidade de experiência e postura crítica do observador para confeccionar um estudo confiável.

Apesar de suas limitações e do movimento de algumas correntes de pensamento acadêmicas no sentido de desqualificar a pesquisa qualitativa, são os próprios limites da pesquisa quantitativa que delimitam o ponto de partida para justificar a utilização de técnicas qualitativas. Tradicionalmente, as ciências sociais adotaram a exatidão das ciências naturais como modelo. Os princípios norteadores da pesquisa foram utilizados com a finalidade de isolar causas e efeitos, operacionalizar relações teóricas, quantificar fenômenos e permitir a generalização das descobertas. A padronização e o controle obtidos a partir de tais princípios visam eliminar a influência do pesquisador e garantir a objetividade do estudo (GRUBITS; NORIEGA, 2004).

Este estudo é classificado como uma pesquisa qualitativa, pois não enumera, nem mede os eventos estudados. Outra característica é a não utilização de procedimentos estatísticos na análise dos dados coletados e o envolvimento da obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, visando à compreensão dos fenômenos, com base na perspectiva dos sujeitos do estudo. A pesquisa qualitativa possibilita a captação das opiniões e perspectivas dos indivíduos, ou seja, informações difíceis de serem obtidas por uma pesquisa quantitativa.

3.2.3. O método da pesquisa

Devido à falta de conhecimento e de informações sobre o assunto, o mais indicado é que se faça um estudo exploratório, por meio de estudo de caso, caracterizado como um método de pesquisa social empírica.

O método científico da pesquisa social empírica permite que se faça tanto levantamento, como observação e experimento, fornecendo conhecimento sobre opiniões, atitudes, crenças e percepções dos indivíduos, sejam eles agentes ou pacientes de um processo.

Quando se fala de “casos”, associa-se prontamente a idéia do uso de casos como a tentativa de reprodução da realidade para o ensino, o que é chamado método de caso. Neste trabalho

utiliza-se o “estudo de casos” como método de pesquisa social empírica, que é completamente diferente do “método do caso” (CAMPOMAR, 1991).

Para MARTINS (2002) e CAMPOMAR (1991), o estudo de caso só é validado pelo rigor do protocolo estabelecido. O protocolo é quem dá a forma ao estudo de caso, estabelecendo procedimentos e regras gerais que devem ser seguidas.

Dentre os métodos de pesquisa qualitativos existem diversos tipos e estratégias de coleta, análise e elaboração de relatórios de resultados que se adaptam à resolução de problemas de pesquisa. Creswell (1994) cita quatro *designs* principais frequentemente encontrados em pesquisas humanas e sociais de caráter científico:

(i) Etnografia: o pesquisador estuda um grupo cultural intacto num local natural durante um período de tempo prolongado. Baseia-se em observações e é considerado um processo flexível e de interação contextual devido ao longo convívio no campo de estudo.

(ii) *Grounded theory*: o pesquisador tenta obter uma teoria utilizando múltiplos estágios de coleta de dados e refinamento e inter-relacionamento de categorias de informações. Apresenta como características básicas a constante comparação de dados com as categorias emergentes e a formação de amostras teóricas de diferentes grupos para maximizar as similaridades e diferenças das informações.

(iii) Método de estudo de caso: o pesquisador explora uma simples entidade ou um fenômeno (o caso) delimitado pelo tempo e pela atividade (programa, evento, processo, instituição, o grupo social). Utiliza-se de grande variedade de técnicas de coleta de dados durante um período de tempo determinado.

(iv) Estudos fenomenológicos: as experiências humanas são examinadas por meio de descrições detalhadas de pessoas que estão sendo estudadas. Por meio desse processo o pesquisador associa suas próprias experiências para entender as de seus informantes.

A pesquisa adota o método de estudo de casos que, para YIN (2005), é um método potencial de pesquisa quando se deseja entender um fenômeno social complexo, pressupõe um maior nível de detalhamento das relações entre os indivíduos e as organizações, bem como dos intercâmbios que se processam com o meio ambiente nos quais estão inseridos.

Segundo Eisenhardt (1989), os estudos de caso podem ser utilizados para atingir objetivos diversos, como descrever uma situação, testar uma teoria ou embasar o surgimento de uma nova. A escolha dos casos é uma importante etapa no método do estudo de caso para construção de teorias.

Yin (2005) aponta que o método de estudo de caso é uma investigação empírica que aborda um fenômeno determinado de seu contexto de vida contemporâneo. Bonoma (1985) ressalta ainda que o método de estudo de caso é útil quando o fenômeno não pode ser estudado fora de seu contexto original e não é passível de mensuração, o que ocorre corriqueiramente em pesquisas de fenômenos de marketing, considerando que apresentam baixa construção teórica e alta complexidade de observação.

Assim, o estudo de um caso possibilita a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma. As análises e inferências, em estudos de casos, são feitas por analogias de situações e correspondem às questões “por que” e “como” e apresenta as seguintes características (YIN, 2005):

- a) enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados;
- b) baseia-se em várias fontes de evidências;
- c) beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Embora vários autores falem sobre estudos de caso, como: Campomar (1991), Bonoma (1985) e Selltitz *et al* (1974), Yin (2005) é o autor mais utilizado como referência para aplicação do método.

Yin (2005) destaca que alguns pesquisadores descartam a utilização do método, uma vez que consideram uma forma de investigação menos desejável do que experimentos ou levantamentos entre essas pessoas, por argumentarem que as pesquisas de estudo de caso:

- a) carecem de rigor;
- b) fornecem pouca base para que seja feita uma generalização científica;
- c) demoram muito e resultam em inúmeros documentos ilegíveis.

Outra preocupação quanto ao estudo de caso é em relação à pouca possibilidade de generalização científica. No entanto, seu objetivo não é fazer uma generalização estatística, mas expandir e generalizar teorias, incorrendo na generalização analítica (YIN, 2005)

De acordo com Yin (2005) o problema de viés em metodologias de pesquisa pode ocorrer em qualquer estratégia selecionada, como em experimentos ou em confecções de questionários em pesquisas quantitativas, o que rebate essa crítica, mas reconhece que esse tipo de problema se verifica com maior frequência em estudos de caso.

No que tange à eficiência do uso do método de estudo de caso em termos de recursos e disponibilidade, Yin (2005) acredita que estes aspectos foram superados com os avanços tecnológicos. Técnicas atuais de estruturação do estudo podem evitar textos longos e desnecessários, e as formas atuais de coleta de informações não são tão dispendiosas como as utilizadas em estudos estenográficos ou baseadas exclusivamente em observações.

A definição do estudo de caso deve contemplar o tipo mais apropriado para sua execução. Segundo Yin (2005), existem duas dimensões a serem analisadas: (i) número de casos estudados – podem ser apenas um único caso ou casos múltiplos ou (ii) natureza do estudo, que pode ser holístico (aborda características gerais da organização), ou encaixado (aborda níveis específicos dentro do caso).

A utilização de casos múltiplos é adequada quando se pretende obter evidências mais convincentes para o estudo global e, por conseguinte, elaborar um estudo de casos mais robusto (YIN, 2005).

No estudo de caso holístico examina-se apenas a natureza global da unidade de análise, enquanto no estudo de caso encaixado envolvem-se uma ou mais subunidades de análise dentro do caso, que podem estar em um ou em diversos níveis de análise (YIN, 2005). Assim, a principal diferença entre estudo encaixado e holístico está na forma de condução do estudo.

De acordo com Eisenhardt (1989), a análise de casos pode ser dividida em duas etapas: (i) análise individual do caso, em que são feitas descrições detalhadas do caso; (ii) análise conjunta dos casos, em que são feitas comparações entre os casos. A idéia de descrever detalhadamente cada um dos casos garante maior conhecimento do pesquisador para a posterior análise conjunta, o que inclui identificar padrões de comportamento específicos.

O excesso de informações obtidas por meio da pesquisa pode causar interpretações errôneas por parte do pesquisador durante a análise comparativa dos casos. Assim, sugere-se o uso de categorias para a análise a fim de tornar o processo mais coeso e fácil de ser conduzido. Outra sugestão para melhorar a qualidade da análise é criar uma tabela de semelhanças e diferenças entre os casos (EISENHARDT, 1989).

Eisenhardt (1989) propõe uma forma de analisar o estudo de caso que denota um processo de construção de teoria a partir da pesquisa. A análise pressupõe a definição do problema de pesquisa e de possíveis construtos e a seleção de casos com foco na utilidade teórica, com múltiplos métodos de coleta combinando dados qualitativos e quantitativos. A partir da análise do caso aumenta a familiaridade com o caso e os dados e permite-se uma generalização da teoria da qual decorre o delineamento de hipóteses. Os dados coletados devem ser comparados com a teoria para que as evidências obtidas sejam convertidas em constructo. A conexão entre a teoria proposta e a literatura existente aumenta a validade da pesquisa, a generalização e o nível teórico da construção da teoria pela pesquisa do estudo de caso. Quando há similaridades com a literatura, aumenta-se a generalização, quando há conflito, aumenta-se a validade interna.

Para alcançar o objetivo deste trabalho de campo, foi selecionada a metodologia de estudo de caso, o que permite uma análise exploratória em organizações. Tal fato possibilitou observar pontos convergentes e divergentes na subunidade de análise em comparação com o discutido na revisão teórica.

3.3. Unidade de análise

A escolha da unidade de análise para o presente no trabalho de campo seguiu algumas diretrizes, considerando que a unidade de análise de um estudo de caso é o próprio caso a ser estudado.

Yin (2005) indica que a definição da unidade de análise deve estar relacionada com a maneira como as questões iniciais de pesquisa foram definidas.

A unidade de análise é o objetivo central da pesquisa e pode ser caracterizada por indivíduos, grupos ou organizações, bem como, um processo, uma atividade ou um comportamento. Além disso, está relacionada com o problema fundamental da definição do caso (YIN, 2005).

Considerando a relevância e a importância do setor, além do ineditismo do estudo no Brasil e da conveniência do pesquisador por ter facilidade em conseguir as informações necessárias para a realização da pesquisa, para esse estudo de caso a unidade de análise será um banco privado que atua no mercado brasileiro. Por motivo de sigilo, o banco que tem existência real será denominado “Banco A.”

3.4. Protocolo para o estudo de caso

Há várias formas de se fazer um protocolo de pesquisa. Optou-se pelo modelo de YIN (2005) por ser bastante usado nas pesquisas na área de Administração e ter demonstrado garantir um cunho científico adequado a estas pesquisas.

Ainda segundo YIN (2005), o protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e visa orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso.

Com o objetivo de aumentar a confiabilidade do método em questão, YIN (2005), ressalta a importância de estabelecer um protocolo. Para o autor, este protocolo deve conter o instrumento de coleta de dados, os procedimentos e as regras que devem ser seguidos ao longo do processo. Além disso, ainda de acordo com o autor, deve apresentar o seguinte conteúdo:

- (i) uma visão geral do estudo de caso;
- (ii) os procedimentos de campo;
- (iii) as questões de pesquisa e;
- (iv) um guia para o relatório final.

3.4.1. Visão geral do estudo de caso

Muitos autores preferem as técnicas mais estruturadas, especialmente às quantitativas, aplicando-as a qualquer que seja o problema estudado, havendo um preconceito contra técnicas alternativas, principalmente as qualitativas.

Esses preconceitos devem-se em parte às pesquisas qualitativas mais antigas, que nem sempre eram bem conduzidas e, principalmente, à crença errônea, mas bastante difundida, de que pesquisadores menos preparados empregam essas técnicas.

Para CASTRO (1981), a técnica simples, que de acordo com ele é a que não usa modelos “matemáticos”, exige do analista um elevadíssimo grau de perspicácia, imaginação e sensibilidade para sua aplicação correta.

Não há, portanto, métodos fáceis e difíceis; bons e ruins, melhores e piores, existem apenas os adequados e os inadequados, os bem e os mal conduzidos.

De acordo com YIN (2005):

“Quando dispõe-se de pouco conhecimento e controle sobre o comportamento de fenômenos contemporâneos; e as análises e inferências são feitas por analogias, respondendo principalmente às questões levantadas da forma “como e por que”, o tipo de pesquisa adequado é o estudo de casos” YIN (2005).

Depois de outras considerações, YIN (2005) define o estudo de caso como: “Uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto na vida real; quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes; e nos quais fontes múltiplas de evidência são usadas”.

Para Bonoma (1985), o estudo de caso é um método de abordagem indutiva que é guiado por um processo de descobrimento que pode levar a um conjunto de generalizações teóricas a partir de observações clínicas ou a um teste clínico das generalizações e, eventualmente, a uma validação clínica teórica de um fenômeno.

Yin (2005) indica que a realização de mais de um caso pode levar a generalização analítica. Para tal, é preciso que a teoria que embasa os casos seja comparável. Se dois ou mais casos apóiam a mesma teoria, a replicação literal é viável.

Os casos não devem ser considerados como amostras, no sentido probabilístico e inferencial, próprio das pesquisas quantitativas, e muito menos serem extraídos aleatoriamente de uma população. Pelo contrário, são escolhidos de acordo com suas características próprias.

Por este motivo, CASTRO (1981) afirma que no estudo de caso as inferências em relação ao todo ficam por conta da capacidade de julgamento do leitor.

3.4.2. Procedimentos de campo

As fontes de evidências mais comuns em estudo de caso são: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Selltiz *et al* (1974) afirma que a entrevista é a técnica mais adequada para a revelação de informações sobre assuntos complexos, emocionalmente carregados ou para verificar os sentimentos subjacentes a determinada opinião apresentada, enquanto Goode e Hatt (1972) argumentam que a entrevista é a base para os outros elementos, já que ela corresponde à fase de coleta de dados.

Eisenhardt (1989) destaca que os estudos de caso combinam diferentes métodos de coleta de dados, como análise de arquivos, entrevistas, questionários e observações.

Os procedimentos de campo devem enfatizar as principais tarefas do processo de coleta de dados, sendo prudente ressaltar a necessidade de algumas habilidades para obtenção de êxito no estudo de caso para mitigar o risco de erros. Entre as habilidades pessoais do entrevistador, as mais importantes são (YIN, 2005):

- a) ter capacidade de fazer boas perguntas;
- b) ter capacidade de ser um bom ouvinte;
- c) ter conhecimento do assunto tratado;
- d) ser equilibrado e imparcial em seu julgamento.

O roteiro de entrevista exige que algumas informações sejam obtidas dos respondentes, mas deve dar ao entrevistador flexibilidade quanto à forma do questionamento (GOODE; HATT, 1972).

Assim, um tipo de entrevista utilizada é o que Flick (2004) denomina como entrevista parcialmente aberta ou entrevista semi-estruturada, uma vez que é mais provável que o entrevistado se expresse em uma situação de entrevista parcialmente aberta do que no caso de uma entrevista fechada ou questionário.

As entrevistas apresentam como vantagem o fato das pessoas apenas terem que falar, já que muitas só estão dispostas a cooperar quando não precisam escrever. Além disso, a entrevista cria uma atmosfera que permite às pessoas expressarem sentimentos ou descreverem comportamentos freqüentemente desaprovados (SELLTIZ *et al*, 1974).

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas pessoais, orientadas por um roteiro semi-estruturado não disfarçado, junto aos gestores da empresa pesquisada. Todas as entrevistas foram realizadas na cidade de São Paulo pelo próprio pesquisador do estudo, possibilitando a obtenção de dados qualitativos primários.

O roteiro semi-estruturado parte de alguns questionamentos básicos que são elaborados por meio dos conceitos expostos na teoria e na experiência do pesquisador. A partir dos pontos abordados e dos dados fornecidos pelo entrevistado, surgem novas questões. Essa sequência permite que o respondente participe, até certo grau, da condução da pesquisa (TREVÍÑOS, 1987).

Os dados foram coletados entre janeiro e fevereiro de 2012 e analisados para o caso estudado, verificando as semelhanças com a teoria e as particularidades, de forma a retratar um cenário condizente com a realidade presenciada. O objetivo não é generalizar os resultados obtidos, já que a pesquisa é de natureza exploratória e tal generalização somente poderia ser feita por meio de uma maior representatividade da amostra.

3.4.3. Questões da pesquisa

Para direcionar as entrevistas, um roteiro semi-estruturado e não disfarçado foi elaborado. Como se trata de uma pesquisa qualitativa, o roteiro, caracterizado pela flexibilidade, não foi previamente testado. As questões de pesquisa foram averiguadas na empresa escolhida e os resultados e discussões, realizados para o caso específico.

3.4.4. Guia para o relatório final

Após a coleta dos dados, o caso é apresentado por meio de relatórios. Esses relatórios obedecem ao roteiro de entrevistas utilizado e explicam cada uma das questões formuladas para responder à pergunta de pesquisa, de acordo com as informações obtidas por meio das respostas dadas pelos profissionais.

Conforme mencionado, uma vez que a unidade de análise participante requisitou a preservação da confidencialidade das informações coletadas, a mesma será chamada de Banco A. Quando se trata de um setor competitivo e a questão de pesquisa aborda aspectos estratégicos, a empresa pode optar por não autorizar a divulgação dos seus nomes.

As análises e considerações são tratadas na conclusão do estudo, a partir da comparação do caso com a teoria apresentada.

3.5. Instituição objeto da pesquisa empírica

O critério para a escolha do banco a ser pesquisado foi a relevância de participação no mercado em questão, neste caso o mercado bancário brasileiro, além da conveniência advinda do histórico profissional do pesquisador. Levando em consideração os critérios, o Banco A foi o banco escolhido para realização da pesquisa.

O Banco A não apenas está entre os bancos de maior participação no mercado, mas também pode ser considerado um dos mais inovadores e competitivos por clientes e concorrentes, o que sugere a utilização de economias de escala e de escopo, principalmente em relação à introdução de novos produtos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO TRABALHO DE CAMPO

4.1. Introdução ao mercado financeiro

O principal papel desempenhado pelo sistema financeiro, em especial pelo setor bancário, está em sua função de intermediário de recursos entre os agentes superavitários e deficitários da economia, ou seja, entre aqueles com necessidades de consumo/investimento inferiores à seus ganhos correntes e aqueles que possuem oportunidades de investimento/consumo superiores aos recursos que não capazes de gerar internamente.

Além de intermediador de recursos, o sistema financeiro disponibiliza uma série de serviços transacionais (pagamentos, saques, depósitos, etc.), garantindo, também, o funcionamento e a integridade do sistema de pagamentos da economia.

Segundo o próprio BACEN (Banco Central do Brasil), em abril de 2002 entrou em operação um sistema de liquidação bruta em tempo real, o Sistema de Transferência de Reservas - STR, operado pelo Banco Central do Brasil, e um sistema especial para liquidação de operações interbancárias de câmbio, a Câmara de Câmbio da BM&F, bem como foi alterado o *modus operandi* do Sistema Especial de Liquidação e Custódia – Selic, também operado pelo Banco Central do Brasil, o qual, a partir do citado mês, passou a liquidar operações com títulos públicos federais em tempo real.

As entidades que atuam como contraparte central adotam adequados mecanismos de proteção, tais como, dependendo do tipo de sistema e da natureza das operações cursadas, limites operacionais, chamadas de margem, depósitos de garantias e fundos de garantia de liquidação.

O princípio da entrega contra pagamento é observado em todos os sistemas de compensação e de liquidação de títulos e valores mobiliários. No caso de operação envolvendo moeda estrangeira, o princípio correspondente à situação, de pagamento contra pagamento, também é observado se a liquidação ocorrer por intermédio da Câmara de Câmbio da BM&F.

O STR é, por assim dizer, o centro de liquidação das operações interbancárias em decorrência da conjugação dos seguintes fatos: primeiro, por disposição legal (Lei 4.595), todas as instituições bancárias (instituições que captam depósitos à vista) têm de manter suas disponibilidades de recursos no Banco Central do Brasil; segundo, por determinação regulamentar (Circular 3.057), os resultados líquidos apurados nos sistemas de liquidação considerados sistemicamente importantes devem ter sua liquidação final no Banco Central do Brasil, em contas de reservas bancárias; e finalmente, também por disposição regulamentar (Circular 3.101), todas as transferências de fundos entre contas de reservas bancárias têm de ser feitas por intermédio do STR.

Transferências interbancárias de fundos são também liquidadas por intermédio da Câmara Interbancária de Pagamentos – CIP, da Centralizadora da Compensação de Cheques – Compe e da Câmara TecBan. O Sitraf, um dos sistemas operados pela CIP, utiliza modelo híbrido de liquidação, o qual combina características dos sistemas de liquidação diferida (LDL) e dos sistemas de liquidação bruta (LBTR). O Siloc, que também é operado pela CIP, a Compe e a Câmara TecBan são sistemas LDL com compensação multilateral de obrigações. No caso do Siloc e da Compe, a liquidação é em D+1 e no da Câmara TecBan, D ou D+1 dependendo do horário em que originada a transferência de fundos.

Para o correto funcionamento do sistema de pagamentos no ambiente de liquidação em tempo real, três aspectos são especialmente importantes: primeiro, o Banco Central do Brasil concede, aos participantes do STR, titulares de conta de reservas bancárias, crédito intra-dia na forma de operações compromissadas com títulos públicos federais, sem custos financeiros, isto é, o preço da operação de volta é igual ao preço da operação de ida; segundo, a verificação de cumprimento dos recolhimentos compulsórios é feita com base em saldos de final do dia, valendo dizer que esses recursos podem ser livremente utilizados ao longo do dia para fins de liquidação de obrigações; por último, o Banco Central do Brasil, se e quando julgar necessário, pode acionar rotina para otimizar o processo de liquidação das ordens de transferência de fundos mantidas em filas de espera no âmbito do STR.

Na liquidação de operações com títulos e valores mobiliários, o SPB apresenta certa segmentação. O Selic, conforme já mencionado, liquida operações com títulos públicos federais em tempo real. A Câmara de Ativos da BM&F também liquida operações com esses

títulos, segundo sistemática diferenciada. A Companhia Brasileira de Liquidação e Custódia - CBLC liquida principalmente operações com ações realizadas na Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa e na Sociedade Operadora do Mercado de Ativos - Soma. Os títulos de dívida corporativa são liquidados principalmente por intermédio da Câmara de Custódia e Liquidação - Cetip. A BM&F, além da Câmara de Ativos e da Câmara de Câmbio, opera sistema de liquidação de operações com derivativos (Câmara de Derivativos). Quase todos os títulos são desmaterializados, existindo apenas sob a forma de registros eletrônicos. Os sistemas de negociação, de compensação e de liquidação são altamente automatizados e STP (*straight-through processing*) é amplamente utilizado.

O Banco Central do Brasil tem procurado atuar de forma mais intensiva também no sentido de promover o desenvolvimento dos sistemas de pagamentos de varejo, visando, sobretudo, ganhos de eficiência relacionados, por exemplo, com o maior uso de instrumentos eletrônicos de pagamento, com a melhor utilização das redes de máquinas de atendimento automático (ATM) e de transferências de crédito a partir do ponto de venda (PDV), bem como com a maior integração entre os pertinentes sistemas de compensação e de liquidação.

Rotineiramente, os administradores e executivos dos bancos brasileiros se defrontam com a perspectiva de mudanças regulatórias e do ambiente competitivo de suas empresas, cujos impactos sobre o desempenho das mesmas seja significativo.

Assim, surge a necessidade de se tomar uma decisão acerca de como garantir um determinado padrão de retorno por meio de um posicionamento competitivo, seja para um prazo mais curto, seja para um período de tempo mais longo.

Uma instituição bancária oferece, em um sentido técnico, um conjunto bastante extenso de serviços financeiros, seja para seus depositantes, seja para seus devedores. Estes serviços podem ser agrupados em algumas grandes divisões: serviços de pagamentos para seus clientes-depositantes, serviços de intermediação de recursos para depositantes e tomadores de empréstimos e outros serviços diversos, tais como consultoria sobre investimentos, relações com mercado, etc.

É possível identificar algumas dificuldades em classificar os serviços bancários uma vez que um grupo extenso de serviços bancários é precificado de forma implícita, seja em relação ao pagamento por diversos insumos utilizados, seja em relação ao valor de venda de seus produtos.

Além disso, a indústria bancária permanece sendo uma das mais supervisionadas e regulamentadas pelo governo, dado sua função de intermediário de recursos e condutor da política monetária. Este tipo de arcabouço institucional permite a manutenção de algumas ineficiências na indústria, dado que inovações técnicas adotadas por determinada instituição podem não vir a serem aplicadas em outros bancos prontamente.

Dada a relevância do papel desempenhando pelo setor financeiro na economia, justifica-se a realização de um estudo no sentido de aprofundar o conhecimento acerca das características e peculiaridades do setor, em específico no que se refere à estrutura de custos, formação de preços e benefícios de economias de escala e de escopo.

4.2. Estudos sobre economias de escala e escopo em bancos

A importância e relevância do setor bancário, principalmente em países em desenvolvimento como o Brasil, levanta a questão de em que grau esses bancos conseguem desfrutar de economias de escala e de escopo. Usufruir de benefícios das economias pode significar que grandes bancos têm uma vantagem de custo sobre pequenos, enquanto evidências de economias de escopo podem implicar em bancos com um portfólio maior de produtos serem mais eficiente do que *boutiques* financeiras.

Tipicamente, os resultados de estudos encontrados na literatura mostram economias de escala para os bancos pequenos e economias de escopo para todos os bancos (REZVANIAN; MEHDIAN, 2002). Outros estudos, como o de Allen e Rai (1996), que contempla 194 bancos em quinze países de 1988 a 1992, mostram que os bancos pequenos em todos os países apresentaram significativas economias de escala, e não havia nenhuma evidência de qualquer economia ou deseconomia de escopo.

Fu e Heffernan (2008) estudaram o usufruto de economias de escala e de escopo no setor bancário Chinês, sendo que os resultados deste estudo são apresentados a seguir.

O setor bancário Chinês evoluiu muito ultimamente devido às reformas bancárias que começaram em 1979, conjuntamente com a reforma política e econômica. Antes de 1979, o setor bancário da China poderia ser descrito como um monopólio estatal exercido pelo Banco Popular da China (PBC), o que caracterizava um sistema altamente regulado. A ausência de qualquer concorrência efetiva não fornecia incentivo algum para que a administração do banco fosse eficiente. Uma segunda onda de reformas iniciada em 1993 pretendeu desenvolver uma forma eficaz que tornasse o setor bancário competitivo e estável. Os bancos especializados foram convertidos em bancos comerciais que tomaram ações conjuntas, inclusive com bancos rurais e estrangeiros no sentido de flexibilizar a regulação do sistema bancário.

Os bancos também diversificaram seu *portfólio* de produtos. A partir da década de 1990 as tradicionais atividades bancárias, como empréstimos, perderam importância à medida que os bancos se expandiram para novas áreas, como investimentos (títulos do tesouro e outros) e cartas de crédito. Isto foi possível devido ao estabelecimento de um mercado interbancário centralizado (para depósitos, empréstimos e títulos) em 1996, um importante canal novo que os bancos comerciais poderiam diversificar seus ativos.

Em vista dessa reestruturação do setor bancário chinês, uma questão central é o grau em que esses bancos conseguem desfrutar de economias de escala e de escopo. A presença de economias de escala pode significar que os bancos grandes têm uma vantagem de custo sobre os menores, enquanto evidência de economias de escopo implica em que bancos multi-produtos são mais eficientes do que boutiques financeiras. A literatura mostra que economias de escala e de escopo no setor bancário têm sido estudadas extensivamente nos EUA e em outros países desenvolvidos, mas relativamente pouco nos países em desenvolvimento.

O estudo em questão empregou a abordagem estocástica para testar a presença de economias de escala e escopo no setor bancário Chinês entre 1985 e 2002 e para avaliar se os achados podem ser aplicados em qualquer banco ou não.

Os resultados indicam que a maioria dos bancos exibiu retornos constantes de escala durante ambas as fases da reforma. Os bancos estatais enfrentaram retornos decrescentes de escala durante o primeiro conjunto de reformas, mas retornos constantes de escala na segunda fase. É sabido que o segundo conjunto de reformas encorajou esses bancos a envolver-se em reestruturação organizacional.

Economias de escopo também foram encontradas durante a primeira fase, tanto em bancos comerciais como em bancos de investimento. Já na segunda fase, ligada à expansão do pacote de produtos comerciais, a reestruturação do portfólio criou novas oportunidades para os bancos e possibilitou a existência de maiores economias de escopo.

ARAUJO (2003) realizou um estudo sobre a eficiência bancária a partir de um processo de consolidação ocorrido no Brasil entre 1994 e 2001 analisando a função produção de bancos de tamanhos variados. Os resultados do estudo estão apresentados a seguir.

O estudo aponta que em termos de eficiência em custos, o maior nível de eficiência é detido por “Bancos Pequenos” (com Ativos Totais médios no período entre R\$ 200 milhões e R\$ 1,5 bilhão) em relação aos outros bancos, que apresentam medidas próximas.

Para as hipóteses relacionadas ao melhor aproveitamento de novas tecnologias por parte dos bancos maiores, o que poderia significar menores custos relativos, verifica-se resistência no aspecto da eficiência em custos, admitindo-se que os bancos maiores são pioneiros na utilização destas tecnologias. Como tais tecnologias são, em geral, mais custosas, a ausência de impactos significativos poderia ser uma confirmação desta hipótese.

No entanto, a hipótese de ganhos de eficiência em custos associados a “vantagem do terreno doméstico” (*home field advantage*) não encontra sustentação empírica junto à amostra utilizada, uma vez que os bancos estrangeiros apresentam-se, em média, um pouco mais eficientes do que os bancos nacionais. Entre os Bancos estrangeiros, os bancos pequenos operantes no país aparecem como os mais eficientes dentre todos os demais grupos. Ampliando a análise, os bancos estrangeiros se apresentam como os mais eficientes da amostra, seguidos por bancos privados e, então, por estatais.

As diferenças apresentadas entre as estimativas de eficiência em custos com e sem a presença do capital financeiro reforçam que uma parcela relevante das diferenças de eficiência apresentadas pelas instituições financeiras da amostra encontram-se do lado das receitas e não dos custos.

Além disso, o pequeno impacto provocado pela omissão do nível de utilização do capital financeiro sobre as medidas de eficiência em custos permite inferir que a hipótese de diversificação de riscos encontra pouco suporte empírico quando se busca uma relação entre redução de custos, via menores custos de monitoramento de riscos (diversificação) e aumento do volume de ativos dos bancos.

Apesar dos resultados apresentados pela eficiência em custos como um todo, é possível segregar o efeito das economias de escala, cuja mensuração se dá a partir da razão entre a instituição de melhor *performance* média da amostra total e a instituição de melhor *performance* média pertencente a uma classe de ativos específica.

O nível mais elevado de aproveitamento de economias de escala é apresentado, novamente, pelos “Bancos Pequenos”, seguidos pelos demais. Tais resultados indicam que, a partir de um determinado *mix* de produtos, o grupo de bancos com maior capacidade para auferir rendimentos crescentes de escala com o crescimento de seus ativos são os “Microbancos” (com Ativos Totais médios no período inferiores a R\$ 200 milhões). Em contrapartida, os bancos com menores oportunidades para ganhos de escala, dado seu *mix* atual de produção, são os “Bancos Pequenos”.

Tal fato sugere que o ambiente competitivo enfrentado pelas instituições financeiras durante o período analisado pela pesquisa propicie ganhos econômicos mais que proporcionais para o crescimento dos bancos, seja por um conjunto de normas operacionais relativamente mais custosas aos bancos menores, seja pela abertura e estabilização da economia brasileira ocorrida durante o período.

Além disso, oportunidades maiores de redução de custo via crescimento de escala por parte dos maiores bancos podem, também, refletir a escolha de um *mix* de produção relativamente defensivo de suas posições competitivas, ou seja, os bancos maiores tenderiam a escolher um *mix* de produção que atuasse como barreira de entrada a novos competidores, uma vez que obrigaria os mesmos a iniciarem sua operação a partir de uma escala de produção extremamente volumosa.

Outros estudos foram realizados para se identificar a existência de economias de escala e escopo em bancos americanos. Berger e Humphrey (1991) conseguiram evidências de economias de escala para os bancos pequenos e algumas deseconomias de escala em bancos maiores. Em um estudo mais antigo, Berger *et al* (1987) encontraram evidências de retornos constantes de escala para todos os bancos; economias de escopo para bancos menores e deseconomias de escopo para bancos maiores.

Estas características sugerem que o conhecimento na empresa pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva sustentável. Se a aprendizagem pela experiência promove vantagens informacionais e reduz a incerteza novas atividades, deve se refletir em desempenho superior (ARGOTE, 1999).

Empresas relativamente novas para determinado setor não possuem informações detalhadas ou conhecimento específico e pesquisas mostram que isto afeta negativamente as tais empresas, inclusive bancos comerciais e bancos de investimento (PENNING; HARIANTO, 1992).

4.3. Caracterização do Banco A¹

Após esta introdução sobre os dados secundários referentes à pesquisa de campo, pode-se entrar no caso estudado.

¹ A fim de manter a confidencialidade das informações, os números presentes neste item foram multiplicados por uma constante.

O banco, que por motivos de política interna será denominado Banco A, está no Brasil há mais de 50 anos e possui um portfólio de mais de 160 mil correntistas, quase R\$ 800 milhões de lucro líquido, mais de R\$ 16 bilhões em ativos totais, R\$ 2 bilhões de patrimônio líquido e mais de 2,4 mil funcionários.

Este resultado é fruto de uma infra-estrutura sólida e de quase um século de atuação no mercado brasileiro atendendo grandes patrimônios individuais e familiares, empresas de médio e grande portes e instituições financeiras. Atualmente, o Banco A oferece desde soluções para o dia a dia a quase 10 mil empresas, até operações estruturadas e *know-how* internacional em produtos de banco de investimento.

O Banco A conta com uma estrutura internacional de atendimento, oferecendo produtos e serviços personalizados, soluções para preservação, gestão e expansão de grandes patrimônios individuais e familiares. Com *know-how* internacional em produtos de banco de investimento e experiência em operações estruturadas, atende também empresas de pequeno, médio e grande porte, além de instituições financeiras.

O Banco A é uma empresa pertencente a um grupo que pode ser colocado como um dos líderes em serviços financeiros globais, com aproximadamente 80 milhões de contas de clientes e negócios em mais de 40 países. Oferece a pessoas, corporações, governos e instituições uma ampla série de produtos e serviços financeiros, incluindo serviços bancários e de crédito ao consumidor, serviços bancários corporativos e de investimentos, corretagem de valores e administração patrimonial.

O Banco A trabalha de forma incansável para servir indivíduos, comunidades, instituições e nações. Com muitos anos de experiência em enfrentar os desafios mais árduos do mundo e aproveitar as maiores oportunidades, está empenhado em obter os melhores resultados para os clientes, com soluções financeiras que sejam simples, criativas e responsáveis.

Presente em mais de 40 países, o Banco A oferece diversos serviços às empresas, seja ela pequena, média ou uma grande corporação. O banco possui um segmento especializado em atender pequenas e médias empresas com faturamento médio anual de R\$ 350 mil a R\$ 10

milhões, mas é especializado no segmento que atende às necessidades das grandes companhias e instituições financeiras do País.

Dentre os produtos oferecido pelo Banco A à empresas estão: *cash management*, comércio exterior, *corporate finance*, empréstimos e garantias, produtos e soluções eletrônicas, produtos derivativos, serviços ao mercado de capitais e fundos de investimento. Para o estudo em questão, foram selecionados os produtos derivativos.

4.3.1. Produtos derivativos

Os produtos derivativos oferecem a possibilidade de proteção para o balanço das empresas. Com a evolução do mercado financeiro, foram criados e regulamentados vários instrumentos que permitem às empresas trocar indexadores ligados a diversos índices locais - tais como taxas de juros, taxas de câmbio (moedas) e preços de mercadorias (commodities): os derivativos.

Como principais benefícios, se encontram a proteção contra oscilações em taxas de juros locais ou externas, taxas de câmbio, ouro, preços de commodities e índices de preços que possam afetar negativamente os resultados da empresa, a proteção do capital externo investido no país contra desvalorizações do real e a proteção contra oscilações na moeda que possam impactar operações de importação e exportação ou pagamentos e recebimentos efetuados no exterior. Os derivativos podem ser divididos genericamente em: NDFs, Swaps e Opções.

Os NDFs (*non-deliverable forwards*) são instrumentos que permitem ao seu comprador estabelecer a taxa ou preço na qual um ativo será adquirido. Na data da liquidação é pago ou recebido um ajuste, resultado da diferença entre o preço de mercado do ativo comprado e o preço definido no início da operação. Ao pagar ou receber o ajuste, o comprador terminará com o valor necessário para adquirir o ativo a preços de mercado naquela data (desconsiderando os impostos), sendo o principal benefício a eliminação da exposição indesejada com um hedge perfeito, sem desembolso inicial.

Swaps são instrumentos que permitem a troca do indexador de um passivo ou ativo da empresa para outro. A liquidação da operação ocorre pela diferença de rentabilidade dos dois

indexadores envolvidos: a empresa recebe o ajuste positivo ou negativo conforme sua ponta ativa tenha valorizado mais ou menos que a ponta passiva. Os swaps eliminam o descasamento entre ativos e passivos no balanço, evitando volatilidade desnecessária nos resultados da empresa. Podem ser usados para travar uma taxa futura de câmbio, protegendo a empresa de movimentos cambiais desfavoráveis. Não há desembolso inicial.

As Opções são operações que permitem às empresas se proteger de movimentos desfavoráveis nas taxas de juros ou dólar a um custo definido. Ao comprar uma opção, a empresa paga um prêmio para receber um ajuste positivo que a compense de perdas decorrentes destes movimentos desfavoráveis.

Por exemplo, um importador pode comprar uma opção de compra de dólar que o proteja de uma desvalorização do real acima de um valor pré-determinado, o chamado preço de exercício. O importador paga um prêmio e, se no vencimento a cotação do dólar estiver acima do preço de exercício, o importador recebe a diferença.

Uma operação de opção também pode ser utilizada para que uma empresa se beneficie de uma variação esperada em determinado índice, porém sem se arriscar caso esta expectativa não se confirme. Por exemplo, uma empresa possui dívidas atreladas ao CDI e tem seu caixa aplicado em uma taxa pré-fixada. Apesar de acreditar em uma queda do CDI, a empresa não pode correr o risco de não ter caixa suficiente para saldar suas dívidas, caso o CDI suba. A empresa pode efetuar uma opção de juros, na qual recebe a diferença entre o CDI e a taxa pré de seus investimentos, se o CDI for mais alto que a taxa pré no período.

As opções permitem à empresa proteger-se de uma oscilação desfavorável das taxas de câmbio ou juros a um custo conhecido. Caso este movimento desfavorável não ocorra, a empresa mantém ainda o benefício de rentabilidade no ativo ou passivo que está sendo protegido.

O Banco A ainda oferece produtos estruturados e customizados para atender a demandas específicas de cada cliente. Os produtos inovadores do banco buscam inúmeros objetivos,

dentre eles a otimização da gestão de risco da empresa, a maximização da rentabilidade e diversificação nas alternativas de investimentos, acesso ao mercado externo, dentre outros.

Essas soluções específicas podem derivar da combinação, dentre outros, de produtos de investimento, derivativos locais e internacionais, operações de câmbio e operações específicas de empréstimo. São soluções que respeitam sempre as legislações e regulamentações existentes em cada país envolvido em uma operação, bem como as normas inerentes a cada tipo de produto.

No mercado de derivativos, que apresenta cerca de R\$ 200 bilhões de volume em aberto, o banco em questão ocupa uma das primeiras posições em termos de participação de mercado, com cerca de 15%, segundo o Ranking CETIP.

4.4. Apresentação da análise do caso estudado

As informações sobre o caso são provenientes de fontes de informações consultadas. Tais informações foram cruzadas com o referencial teórico elaborado para esta pesquisa para produzir as análises e os resultados a seguir.

4.4.1. Fontes de informação consultadas

As fontes de informações consultadas para o caso do Banco A foram: entrevistas, observações, documentos e páginas na Internet.

4.4.1.1. Entrevistas

Foram realizadas entrevistas com cinco dos executivos da instituição estudada entre os meses de janeiro e fevereiro de 2012. Os nomes não serão divulgados para manter a confidencialidade da instituição. Foram entrevistados um Superintendente de Produtos, um Gerente de Produtos Sênior, um Gerente de Produtos Pleno, um Gerente de Planejamento e um Controle e um Analista de Planejamento e Controle, que são os responsáveis pelas áreas de Produtos e Estruturação, que garante o oferecimento dos produtos em prateleira e o

desenvolvimento de novos produtos e pela área de Planejamento e Controle, que tem como designação fazer executar o planejamento financeiro da Tesouraria.

4.4.1.2. Observações

As observações presenciais foram realizadas na própria instituição estudada (Banco A) durante o período de realização da dissertação (entre agosto de 2011 e março de 2012), uma vez que o pesquisador é funcionário da instituição em questão. As observações do pesquisador consistiram em uma fonte de informação muito rica, uma vez que o mapeamento dos processos para contratação de operações de produtos derivativos foi determinante no sentido de contribuir para análise e para responder a questão de pesquisa.

4.4.1.3. Documentos

Foram analisados diversos documentos da instituição, como Programas de Produto, Relatórios de custos e despesas, Relatórios de monitoramento de mercado, Alocação de receita por produto.

4.4.1.4. Páginas na Internet

Foram analisadas páginas da internet do Banco A, que não serão divulgadas a fim de manter a confidencialidade do banco que foi objeto de estudo.

4.4.2. Estratégia corporativa do Banco A

O Banco A trabalha de forma incansável para servir indivíduos, comunidades e instituições. Com muitos anos de experiência em enfrentar os desafios mais árduos do mundo e aproveitar as maiores oportunidades, o Banco A está empenhado em obter os melhores resultados para os nossos clientes, com soluções financeiras que sejam simples, criativas e responsáveis.

O Banco A tem como propósito comum: (i) a meta de servir clientes e *stakeholder*; (ii) o princípio de finanças responsáveis por meio de uma conduta transparente, prudente e de

confiança; (iii) a engenhosidade, que tem o intuito de melhorar a vida dos clientes por meio de inovações que aproveitem a dimensão e a profundidade das informações, da presença global e dos produtos de classe mundial; (iv) a liderança, que pode ser obtida com a ajuda de pessoas talentosas, com o melhor treinamento, que prosperam em uma meritocracia diversa, que exige excelência, iniciativa e coragem. A definição de diretrizes organizacionais vai ao encontro do apresentado na revisão da literatura (item 2.1.1) no que se refere à estratégia corporativa.

Dentro do universo de tesouraria, que engloba os produtos derivativos, os principais produtos são NDFs, Swaps e Opções de Juros, Moedas e Commodities. A área conta com 102 funcionários dentre os mais de sete mil que atuam no Banco A.

No que se refere aos clientes, a área de Tesouraria do Banco A atende clientes corporativos oferecendo produtos de câmbio, derivativos e investimentos. Como principal estratégia de crescimento está a meta de ampliação da base de clientes para os segmentos de empresas médias, com faturamento médio anual de R\$ 350 mil a R\$ 10 milhões.

Dos 102 funcionários que trabalham na Tesouraria, 26 são responsáveis diretos por atender às necessidades das grandes companhias e instituições financeiras do País, com faturamento médio anual acima de R\$ 10 milhões, e 21 atendem pequenas e médias empresas, com faturamento médio anual de R\$ 350 mil a R\$ 10 milhões, sem contar os 18 funcionários responsáveis pelas posições proprietárias no mercado interbancário.

Em suporte as Mesas de Vendas, nove funcionários trabalham na mesa de Produtos e Estruturação, que é responsável por garantir que os produtos atuais estão sendo comercializados e processados de maneira adequada do ponto de vista operacional, que o cliente possui o perfil adequado para contratar determinada operação, que a alocação de crédito está sendo feita corretamente, que os aspectos de tributários e legais estão de acordo com a regulamentação, que as diretrizes contábeis estão sendo seguidas, além de serem responsáveis pela estruturação de novos produtos e pela geração de novas ideias que possam atender de maneira mais eficiente as necessidades dos clientes.

Os demais 28 funcionários atuam no suporte às Mesas de Vendas e posição proprietária, seja em planejamento e controle, tecnologia, risco e na área que atende ao sistema de pagamentos brasileiro (SPB).

Conforme visto na literatura (item 2.1.1), o conceito estratégia empresarial passa pela análise de pontos fracos e pontos fortes da instituição no sentido de identificar ameaças e oportunidades. A capacidade e qualificação de seus profissionais conferem ao Banco A uma posição de destaque entre os bancos atuantes no mercado em questão, sendo visto como um dos principais participantes no que se refere à inovação e no desenvolvimento de novos produtos, sendo possível afirmar que o banco atua no estado arte dos produtos derivativos no mercado brasileiro.

Assim, é possível citar como pontos fortes do Banco A o fato de possuir um time bastante experiente e qualificado, atuando no mercado de derivativos brasileiro desde a década de 80, produzindo resultados expressivos, mesmo em tempos de crise, além da ampla rede de cobertura, que inclui escritórios em localidades estratégicas (Ribeirão Preto, Campinas, Londrina, Fortaleza e Rio de Janeiro) para atendimento especializado a clientes das regiões nordeste, centro-oeste e sul, além do interior de São Paulo.

Como ponto fraco é possível citar a restrição às linhas de crédito, o que faz com que o time de vendas tenha dificuldade em oferecer todos os produtos que o cliente estaria disposto a consumir e precise alocar a disponibilidade da maneira mais rentável e eficiente possível para que o risco que o banco assume perante o cliente seja adequadamente compensado pelo retorno obtido nas operações realizadas.

Outro aspecto a ser considerado é o fato de o banco ter sua matriz localizada fora do Brasil, o que faz com a filial seja obrigada a seguir as regulamentações e os critérios de comercialização de derivativos do exterior, diferentemente de bancos que possuem suas matrizes no Brasil, que não sofreram de maneira direta os impactos das últimas crises financeiras e, portanto, não estão sendo obrigados a cumprir determinadas regras e diretrizes impostas exclusivamente a instituições financeiras estrangeiras.

A presença global aliada com a estratégia mundial de investir em mercados emergentes como o brasileiro, bem como a solidez da presença no mercado local, tanto em termos de tempo no mercado, quanto no que se refere a atendimento regional especializado nos principais mercados consumidores de derivativos, colocam o banco em uma posição de destaque e o credenciam como um dos maiores participantes do mercado brasileiro.

A estratégia corporativa aponta para a o aproveitamento eficiente dos recursos do banco no sentido de garantir a melhor alocação de capital possível diante das atuais regras e diretrizes mundiais quanto à estrutura de capital e o balanço dos grandes conglomerados financeiros, o que está condizente com o que esta sendo praticado pela Tesouraria do Banco A ao selecionar as operações que garantem uma alocação de recursos ótima.

A busca por novos mercados contempla a ampliação da base de clientes nos segmentos menores (até R\$ 10 milhões de faturamento médio ao ano), além da introdução de produtos mais complexos na medida em que os clientes ficam mais familiarizados e compreendem melhor os produtos financeiros oferecidos em segmentos com clientes mais sofisticados e abertos a estruturas mais complexas.

Nos segmentos de clientes maiores, a estratégia consiste em ampliar a penetração por meio da customização dos produtos atualmente consumidos pelos clientes, além de combinar estruturas para que o cliente consiga atender mais de uma necessidade com um mesmo produto.

Independente de ter um conceito multidimensional englobando as atividades vitais do banco ou apenas sendo um plano que direciona suas atividades, como abordado na teoria (item 2.1.1), o Banco A apresenta uma estratégia clara e objetiva, que se reflete na meta de ser um dos três primeiros em termos de participação de mercado, tanto em cada um dos produtos individualmente (taxas de juros, moedas e commodities), quanto no ranking composto por todos os produtos, além de ser percebido como um banco inovador em termos de produtos derivativos.

4.4.3. O Banco A no mercado

Conforme o que foi visto na revisão bibliográfica (item 2.1.3), o Banco A visa obter participação relevante de mercado em suas atividades de marketing. A melhor maneira de medir a participação no mercado é por meio dos relatórios produzidos pela CETIP, que é a principal integrante do mercado financeiro. É uma companhia de capital aberto que oferece serviços de registro, central depositária, negociação e liquidação de ativos e títulos. Por meio de soluções de tecnologia e infra-estrutura, proporciona liquidez, segurança e transparência para as operações financeiras, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do mercado e da sociedade brasileira. A empresa é, também, a maior depositária de títulos privados de renda fixa da América Latina e a maior câmara de ativos privados do país.

Mais de 15 mil instituições participantes utilizam os serviços da Cetip. Entre eles: fundos de investimento; bancos comerciais, múltiplos e de investimento; corretoras e distribuidoras; financeiras, consórcios, empresas de leasing e crédito imobiliário; cooperativas de crédito e investidores estrangeiros; e empresas não financeiras, como fundações, concessionárias de veículos e seguradoras. Milhões de pessoas físicas são beneficiadas todos os dias por produtos e serviços prestados pela companhia, como processamento de TED's e liquidação de DOC's, bem como registros de Gravame, CDBs e títulos de renda fixa.

A Cetip nasceu em 1986, em uma década que marcou o Brasil com grandes transformações. À época, diversas mudanças aconteciam em âmbito político, econômico, social e cultural. A empresa — instituída pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), em 1984, e que passou a operar em março de 1986 — surgiu como o porto seguro das instituições financeiras e ajudou o Brasil a superar diversos desajustes financeiros e seus planos econômicos.

Dentre os muitos eventos que ocorreram nesses mais de 20 anos de história se destaca a implementação do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), em 2002. Isso possibilitou que os negócios cursados na companhia passassem a ser liquidados no mesmo dia. A Cetip, que realizou pesados investimentos para duplicação do parque de processamento de dados, monitoramento do fluxo operacional e aprimoramento dos controles internos, passou a apresentar modelo ímpar de negócios e significativas vantagens comparativas. A partir daí a empresa redefiniu conceitos corporativos, reviu a tecnologia empregada e reestruturou o acervo de sistemas, normas e processos.

De acordo com o Ranking CETIP 2011, que não divulga as instituições ao classificá-las entre “A” e “T”, o Banco A do presente estudo se encontra entre os três maiores participantes tanto no ranking geral quanto em cada um dos mercados de moedas (FX), juros e commodities individualmente.

#	Banco	Valor Financeiro (R\$ M)	Participação no Total	Participação Acumulada
1º	BANCO A	32,299,431.20	16.41%	16.41%
2º	BANCO B	28,320,576.71	14.39%	30.80%
3º	BANCO C	26,881,217.41	13.66%	44.46%
4º	BANCO D	22,541,139.19	11.45%	55.91%
5º	BANCO E	15,071,929.45	7.66%	63.57%
6º	BANCO F	11,509,254.68	5.85%	69.42%
7º	BANCO G	7,658,127.00	3.89%	73.31%
8º	BANCO H	5,398,951.13	2.74%	76.05%
9º	BANCO I	4,808,373.24	2.44%	78.49%
10º	BANCO J	3,961,290.25	2.01%	80.50%
11º	BANCO K	3,772,212.47	1.92%	82.42%
12º	BANCO L	3,764,244.69	1.91%	84.33%
13º	BANCO M	3,651,733.08	1.86%	86.19%
14º	BANCO N	3,202,583.10	1.63%	87.82%
15º	BANCO O	3,045,243.33	1.55%	89.36%
16º	BANCO P	3,025,793.54	1.54%	90.90%
17º	BANCO Q	2,810,781.42	1.43%	92.33%
18º	BANCO R	2,399,956.91	1.22%	93.55%
19º	BANCO S	1,984,210.80	1.01%	94.56%
20º	BANCO T	1,633,319.48	0.83%	95.39%

Figura 10: Ranking CETIP de Derivativos

Fonte: Relatório - Ranking CETIP (2011) adquirido pelo Banco A em janeiro de 2011.

Figura 11: Ranking CETIP de Derivativos de Moedas

Fonte: Relatório - Ranking CETIP (2011) adquirido pelo Banco A em janeiro de 2011.

Figura 12: Ranking CETIP de Derivativos de Commodities

Fonte: Relatório - Ranking CETIP (2011) adquirido pelo Banco A em janeiro de 2011.

Figura 13: Ranking CETIP de Derivativos de Juros

Fonte: Relatório - Ranking CETIP (2011) adquirido pelo Banco A em janeiro de 2011.

Com o intuito de obter informações de mercado, o Banco A conta com algumas ferramentas de *market intelligence*, que funcionam com base nos relatórios de registros da CETIP e da BM&F, além de controles internos de originação e percentual de conversão por parte do time de vendas.

Além dos relatórios mencionados acima, as informações dos clientes são obtidas por meio das visitas e conferências telefônicas realizadas periodicamente pelo time de vendas e pelos gerentes de relacionamento com os clientes, além da análise dos relatórios financeiros divulgados pelos clientes no sentido de mapear as exposições dos clientes e identificar oportunidades.

Outra fonte de informação em relação aos concorrentes são as próprias cotações das operações de derivativos, nas quais os clientes informam qual é o preço que está sendo praticado pelos concorrentes, além de conversas informais e visitas com os clientes nas quais são divulgados quais bancos tem penetração em determinado cliente.

A teoria (item 2.2.2) ainda aponta que a busca por informações é um elemento fundamental para a tomada de decisão em marketing, uma vez que facilita o conhecimento acerca das necessidades e comportamento dos clientes, além de possibilitar a identificação de oportunidades.

Além da presença global do conglomerado financeiro do qual o Banco A faz parte, que pode ser vista como uma boa porta de entrada em clientes multinacionais e podem render diversas negociações que envolvam entidades locais e internacionais tanto do banco quanto do cliente, o banco possui excelente *know how* de produtos derivativos, o que lhe confere posição de destaque em termos de inovação e discussão de novas estruturas. Um time de vendas amplo e especializado também pode ser considerado um diferencial em relação aos concorrentes, por possuir acesso a uma ampla base de clientes, o que proporciona ainda mais conhecimento em relação a demandas específicas do mercado e de produtos que podem ser replicados para outros clientes.

É possível inferir que o Banco A é visto no mercado como um dos principais participantes do mercado de derivativos, sendo percebido como um banco inovador não só por seus concorrentes, mas também por seus clientes, o que pode ser comprovado pelos prêmios recebidos nos últimos anos: *Euromoney (Top 3 Market Share in Latin America Foreign Exchange Poll / Best in Latam Currencies / Top 3 in Corporates)*, *FX Week (Best Bank for Spot FX / Best Bank for E-trading / Best Bank for Dollar x Yen & Euro x Dollar)*, *Global Finance (Best FX Bank in Latin America / Best Overall Internet Bank / Best Bank for Risk Management)*.

4.4.4. Determinação de preços no Banco A

Segundo a teoria (item 2.1.3) o marketing estratégico pressupõe a análise das necessidades de mercado e o desenvolvimento de produtos diferenciados buscando garantir à organização uma vantagem concorrencial duradoura e defensável. Dentre as funções de marketing como instrumento que possibilita a obtenção de um diferencial competitivo está a determinação do *mix* de marketing: produto, preço, praça e promoção. Fazendo uma breve análise dos 4P's de derivativos financeiros do Banco A, temos:

Produto: o produto é facilmente replicável por outros concorrentes por ser algo que depende apenas de uma estrutura operacional já montada em diversas instituições e de condições de mercado que são similares para todos os concorrentes.

Praça: Por se tratar de um produto que pode ser oferecido à distância, a localização dos pontos de venda não é um diferencial, mesmo levando em consideração a existência de escritórios em localidades estratégicas que aproximam determinados clientes pela praticidade em manter um relacionamento mais próximo com o cliente.

Promoção: Os aspectos relativos à promoção no que tange a produtos derivativos estão restritos a ações dos bancos de maneira institucional. Não existe histórico de ações promocionais voltadas para o mercado de produtos derivativos específico para o mercado brasileiro.

Preço: Considerando a análise dos outros P's, é possível inferir que o principal "P" de marketing para produtos derivativos é o preço, que acaba sendo o diferencial em relação a empresas concorrentes no momento de negociação para aquisição de tais operações.

Posto que o profissional de marketing, de acordo com a revisão bibliográfica (item 2.2), deve ter como principal objetivo a obtenção do melhor composto de marketing possível e considerando a relevância do preço como elemento estratégico para o alcance dos objetivos da organização, destaca-se a análise desta variável.

Conforme o que foi visto na literatura (item 2.1.3), a determinação de preços é um processo complexo, que depende de um grande número de variáveis, o que pode ser verificado no Banco A.

A precificação de um derivativo contempla aspectos de mercado, como as cotações de câmbio, as taxas de juros em moeda local e em moeda estrangeira ou preços de ações e de commodities, dependendo do produto em questão. No entanto, o escopo do estudo não são os aspectos da formação dos preços dos derivativos que derivam das condições de mercado, mas sim o que se refere às estruturas de custos dos bancos e à possibilidade de se usufruir de economias de escala e de escopo. Assim, o estudo está direcionado para a compreensão das estruturas de custos e dos aspectos de mercado no que diz respeito à concorrência, não levando em consideração as condições de mercado que são inerentes ao processo de precificação de qualquer produto derivativo.

Dentre os itens que compõem a estrutura de custos do Banco A, estão:

Despesas 2011			
Despesas Diretas	US\$	% Diretas	% TOTAL
Salários e Benefícios	13,291,947	69.65%	24.57%
Material de Marketing	956	0.01%	0.00%
Telefonia e Comunicações	661,317	3.47%	1.22%
Consultoria econômica e de tecnologia da informação	18,121	0.09%	0.03%
Infra-estrutura física (depreciação)	232,958	1.22%	0.43%
Equipe no exterior	2,174,400	11.39%	4.02%
Certificações, Cursos e Treinamentos	10,553	0.06%	0.02%
Consultoria advocatícia (Opinião Legal Externa)	28,445	0.15%	0.05%
Depreciação de máquinas e equipamentos	390,998	2.05%	0.72%
Informações de mercado (Reuters / Bloomberg)	586,420	3.07%	1.08%
Eventos com clientes e brindes (marketing)	217,745	1.14%	0.40%
Perdas com clientes (Crédito)	8,211	0.04%	0.02%
Custo de Clearing (CETIP, BM&F, SELIC)	358,781	1.88%	0.66%
Suporte de comunicações, estagiários	119,495	0.63%	0.22%
Serviços de impressão e moto-boy	20,043	0.11%	0.04%
Aluguel do espaço físico	372,293	1.95%	0.69%
Taxas e Impostos	448,987	2.35%	0.83%
Despesas com viagens (passagen, hotelaria, transportes)	141,578	0.74%	0.26%
SubTotal - Diretas	19,083,246	100.00%	
Despesas Indiretas - Alocação de outras áreas	US\$	% Diretas	% TOTAL
Compliance	745,396	2.13%	1.38%
Serviços Corporativos	386,107	1.10%	0.71%
Segurança da Informação	93,573	0.27%	0.17%
Finanças	3,901,525	11.14%	7.21%
Recursos Humanos	1,131,116	3.23%	2.09%
Operações	6,067,707	17.33%	11.22%
Pesquisa	175,336	0.50%	0.32%
Jurídico	934,539	2.67%	1.73%
Operações e Tecnologia	775,296	2.21%	1.43%
Outros - suporte aos negócios	3,578,790	10.22%	6.62%
Produtos	7,577,602	21.64%	14.01%
Tributário	279,183	0.80%	0.52%
Risco	2,017,440	5.76%	3.73%
Desenvolvimento de Sistemas	7,351,894	21.00%	13.59%
SubTotal - Indiretas	35,015,504	100.00%	
TOTAL	54,098,750		100.00%

Figura 14: Gastos Totais – Banco A 2011

Fonte: Relatório de Despesas do Banco A - 2011 (A fim de manter a confidencialidade dos dados, os números foram multiplicados por uma constante).

Conforme verificado no Banco A, a comercialização de produtos é uma via de mão dupla. Em relação à produtos considerados “de prateleira”, ou seja, produtos conhecidos no mercado e oferecidos em massa, tanto os clientes entram em contato com os bancos com o intuito de cotar e adquirir os produtos, quanto os bancos entram em contato com o cliente para oferecê-los quando as condições de mercado são favoráveis. Quando os produtos fogem do comum, as duas vias também funcionam, tanto os clientes explicitem as peculiaridades de suas demandas e o banco monta uma estrutura que vise atender a demanda do cliente da melhor maneira possível, quanto o banco entra em contato ativamente mostrando para o cliente uma solução customizada e ou inovadora.

As cotações dos produtos derivativos geralmente são realizadas em concorrência. São raras as vezes que um único banco está participando da cotação para contratação de um derivativo e mesmo quando isto acontece, o cliente se previne fazendo cotações indicativas com outras instituições para conseguir um balizamento dos preços. Assim, o mais comum é que a cotação esteja sempre em concorrência, o que possibilita que o banco saiba o preço que seus concorrentes estão praticando.

A presença constante de concorrentes na negociação das operações de derivativos aponta para a determinação de preços baseada nas curvas de oferta e demanda abordada na teoria (item 2.3.1). Em função na natureza dos produtos derivativos especificamente, a curva de oferta, representada pelo número de bancos concorrentes participando da cotação, será um aspecto relevante na determinação do preço final.

Ainda de acordo com a teoria (item 2.3.1), uma organização deve comparar seus preços com o dos concorrentes para tentar descobrir se opera em vantagem ou em desvantagem no que se refere aos custos. No mercado financeiro, uma vez que as condições de mercado para precificação da operação são as mesmas para todos os bancos, a tarefa de se identificar as diferenças de custos é facilitada.

Um aspecto complicador abordado na teoria (item 2.3.2) sobre a determinação dos preços em serviços é a dificuldade em comparar preços com os concorrentes, já que serviços nem sempre são iguais, o que não se aplica ao que foi encontrado na prática no Banco A, uma vez que os

produtos derivativos são facilmente replicáveis. Isto coloca os concorrentes com condições de igualdade no que se refere ao serviço prestado e torna o principal diferencial entre os participantes do mercado a variável preço.

Segundo a teoria (item 2.4.3) existe uma abordagem de precificação baseada em custos na qual se aplica um índice sobre os custos para a obtenção do preço, o *mark-up*. Este *mark-up* corresponde ao *spread* aplicado pelo Banco A em suas operações, que leva em consideração diversos aspectos, tais como: cliente, natureza da operação, complexidade da operação, histórico de operações do cliente, relacionamento, alocação de crédito, customização operacional, entre outros.

No que se refere às diferenças de preço em função das características do cliente, o fato de ser uma empresa multinacional ou local e o ramo de atividade da empresa (energia, infraestrutura, matéria-prima, etc.) vai impactar o preço, uma vez que o *mark-up* pode variar dependendo no nível de bancarização do cliente em questão.

Conforme verificado na teoria (item 2.3.1), existem diversas questões estratégicas que podem interferir na definição de preços, seja para acompanhar ou evitar a concorrência, conseguir participação de mercado ou sinalizar a qualidade do produto, aspectos que são considerados na precificação de produtos pelo Banco A.

A natureza da operação é um dos aspectos mais importantes na precificação. A finalidade da operação vai determinar o nível de sofisticação e conhecimento do cliente. Operações com finalidade de proteção contra uma exposição indesejável tende a ser menos onerosa do que uma operação que tenha como finalidade especulação, uma vez que a alocação de crédito para o segundo tipo de operação tende a ser muito maior.

O nível de complexidade da operação vai determinar o quão trabalhosa foi a sua estruturação, tanto no que tange ao tempo gasto pelo vendedor e pelo estruturador para montar a operação, quanto no aspecto da liquidez de mercado necessária para a execução da operação.

Mercados mais líquidos são aqueles com mais compradores e vendedores enquanto mercados menos líquidos são aqueles com compradores e vendedores escassos. Quanto maior o número de participantes no mercado, mais apertado e justo vai ser o preço, uma vez que a facilidade para a execução da operação será maior. Em um mercado pouco líquido, o risco de execução é muito maior, em consequência, o intervalo de preço necessário para execução será mais amplo.

Em muitos casos o histórico de operações com determinado cliente auxilia na determinação do *mark-up* do Banco A. Se o cliente opera constantemente é mais fácil identificar o nível de bancarização e a quantidade de concorrentes, além de muitos bancos trabalharem com um nível mínimo de receita ao ano para determinados clientes, o que pode influenciar as cotações ao longo do ano.

O relacionamento é outro aspecto que pode ser importante ao se determinar o *mark-up*, principalmente quando se tratam de clientes globais que tem o banco como o principal banqueiro da instituição no mundo. Além disso, em alguns casos o gerente de relacionamento se envolve para ressaltar a importância de determinado cliente ou determinada cotação e, ainda, elucidar sobre potenciais ganhos para a instituição em outros produtos se determinada operação de derivativo for contratada.

Dado o cenário delineado após a crise de 2008, em que os bancos se tornaram muito mais cuidados e cautelosos ao aprovarem linhas de crédito, a disponibilização de linhas passou a ser muito menor e os bancos passaram a ter uma tarefa muito mais árdua no sentido de ter que alocar as linhas da maneira mais eficiente possível no sentido de potencializar a relação risco-retorno. Quanto maior a alocação da linha, maior tende a ser o preço cobrado para determinada operação.

Algumas operações ou alguns clientes requerem processos operacionais customizados, o que fatalmente irá onerar mais o banco e seus funcionários, algo que é refletido no preço final ao cliente, que deve contemplar os custos vigentes da atual estrutura operacional e os custos adicionais ao se desenhar um processo especial.

No momento da cotação das operações, os vendedores apenas têm visibilidade dos custos que são incrementais às determinadas operações, como custos de processos customizados, custos pela utilização de determinadas estruturas de acesso à outros mercados ou ainda custos decorrentes da utilização de determinadas entidades do conglomerado financeiro, que podem gerar tributos adicionais para o banco ou custo de liquidez em outros mercados.

No que se refere à apuração dos custos, é preciso delinear que, conforme verificado na literatura (item 2.4.3), o gasto pode ser entendido como uma aquisição onerosa de recursos econômicos, sem provocar, necessariamente, a obrigação de pagar, enquanto o custo é a expressão monetária do consumo, da utilização ou da transformação de bens ou serviços no processo de produção de outros bens ou serviços e a despesa se caracteriza por ser a expressão monetária do consumo ou da utilização de bens ou serviços no processo de administração e da transferência de produtos aos clientes, dentro do contexto de geração de receita.

Ainda segundo a teoria (item 2.4.3), o conceito contábil de despesa está relacionado ao processo de geração de receita enquanto o custo refere-se ao momento em que os recursos estão sendo utilizados, consumidos ou transformados enquanto despesa é a expressão contábil que designa valores confrontados com a receita, no momento da sua realização.

O gasto total é calculado com base em todo o dispêndio anual pela área de Tesouraria do Banco A, que contempla os negócios referentes às taxas de juros, moedas e commodities. Por ser uma área geradora de receita, o dispêndio total abrange não apenas os gastos com a própria área, mas também com as áreas de suporte que atendem à Tesouraria e não são geradoras de receita, mas viabilizam as operações (Operacional, Tributário, Jurídico, *Compliance*, Finanças, etc.).

Os gastos do Banco A podem ser divididos entre fixos e variáveis, conforme o quadro abaixo:

Natureza	Despesas Diretas
Fixo	Salários e Benefícios
Variável	Material de Marketing
Variável	Telefonia e Comunicações
Variável	Consultoria econômica e de tecnologia da informação
Fixo	Infra-estrutura física (depreciação)
Fixo	Equipe no exterior
Variável	Certificações, Cursos e Treinamentos
Variável	Consultoria advocatícia (Opinião Legal Externa)
Fixo	Depreciação de máquinas e equipamentos
Variável	Informações de mercado (Reuters / Bloomberg)
Variável	Eventos com clientes e brindes (marketing)
Variável	Perdas com clientes (Crédito)
Variável	Custo de Clearing (CETIP, BM&F, SELIC)
Fixo	Suporte de comunicações, estagiários
Variável	Serviços de impressão e moto-boy
Fixo	Aluguel do espaço físico
Variável	Taxas e Impostos
Variável	Despesas com viagens (passagem, hotelaria, transportes)
Natureza	Despesas Indiretas
Fixo	<i>Compliance</i>
Fixo	Serviços Corporativos
Fixo	Segurança da Informação
Fixo	Finanças
Fixo	Recursos Humanos
Fixo	Operações
Fixo	Pesquisa
Fixo	Jurídico
Fixo	Operações e Tecnologia
Fixo	Outros - suporte aos negócios
Fixo	Produtos
Fixo	Tributário
Fixo	Risco
Fixo	Desenvolvimento de Sistemas

Figura 15: Quebra e natureza das despesas – Banco A, 2011

Fonte: Relatório de Despesas do Banco A - 2011

O Custeio Pleno abordado na teoria (item 2.4.3) considera todos os custos de produção e também os gastos fixos de Administração e de Vendas. Sob esta ótica o custo de um produto deve contemplar todos os sacrifícios em que a organização incorre para produzir, administrar,

vender e para financiar suas atividades, este é o método que mais se aproxima do que o Banco A realiza na prática.

A teoria (item 2.3.2) ainda diz que independente do método de custeio é preciso ressaltar que o preço deve ser suficiente para cobrir os custos e proporcionar o lucro a ser obtido com base no volume estimado de vendas, o que está contemplado no processo de precificação do Banco A.

Quanto ao aspecto da diversificação, novos produtos são introduzidos à medida que surgem novas oportunidades no mercado, seja em termos de legislação e políticas, seja em termos de cotações de determinados ativos, que farão com que a combinação de determinados ativos seja mais ou menos eficiente e adequada. Assim, o cenário econômico mundial e o ambiente regulatório são os principais aspectos que determinarão a frequência e a velocidade da introdução de novos produtos.

Muitos produtos surgem a partir de demandas específicas dos clientes. Nesses casos, uma conjunção de fatores característicos, que são exclusivos de determinado cliente, pode incitar a estruturação e o desenvolvimento de um novo produto único que, se adequado a outra realidade, pode ser interessante para outros clientes. Se isto ocorrer, um banco com uma base grande e diversificada de clientes pode levar vantagem em relação a concorrentes menos expressivos.

Tanto o time de vendas quanto o time de Produtos e Estruturação fazem um esforço constante no sentido de produzir ideais que possam representar uma inovação no mercado, seja um produto ou estrutura nova para atender de maneira mais eficaz ou eficiente alguma demanda específica de algum cliente ou até mesmo algo novo para o qual o cliente ainda não tenha se atentado.

Em um mercado em desenvolvimento, como o brasileiro, a combinação de produtos ou ativos é algo que tem gerado as principais inovações nos últimos tempos. Produtos que foram criados ou fazem sucesso em outras localidades também podem ser uma fonte de inovação se adequados ao público local.

Muitos aspectos devem ser considerados na introdução de novos produtos. Em especial para derivativos financeiros, os principais aspectos são: risco legal, adequação ao perfil do cliente, risco de crédito, risco de mercado, aspectos tributários, aspectos contábeis, processamento e operacionalização, cumprimento de legislação e políticas, público-alvo, estratégia de divulgação, entre outros.

Assim, pode-se dizer que a precificação dos produtos derivativos pelo Banco A contempla fatores mercadológicos (condições de mercado), fatores internos (custos) e fatores estratégicos (objetivos da organização), o que corresponde ao que foi estudado na teoria (item 2.3.1).

4.4.5. Economias de escala e de escopo no Banco A

Para facilitar o entendimento e viabilizar a verificação acerca da existência e relevância de economias de escala e de escopo no processo de contratação de operações de derivativos no Banco A, faz-se necessário estabelecer uma divisão de produtos, que serão classificados em: simples ou, como se diz no mercado *plain vanilla* (produtos simples, padronizados, com os quais os clientes estão acostumados a lidar), produtos customizados (produtos simples, com os quais os clientes estão acostumados a lidar, mas com alguma customização) e produtos estruturados (produtos complexos, que requerem explicações adicionais aos clientes, adequação dos clientes, atuação de gerentes estruturadores para verificar viabilidade e impactos tributários, legais e operacionais).

A análise também contemplará a quebra em categorias de produtos derivativos, de acordo com a nomenclatura de mercado: NDFs, Swaps e Opções, além da divisão por classe de ativos:

(i) Juros: CDI, SELIC, Libor, IGP-DI, IGP-M, IPCA, INPC, TJLP, TR, etc.;

(ii) Moedas: dólar, euro, dólar canadense, dólar australiano, iene, peso argentino, peso colombiano, peso mexicano, iuan, coroa sueca, coroa norueguesa, libra esterlina, franco suíço, dólar neozelandês, lira turca, rublo russo, rand africano, etc.;

(iii) Commodities: ouro, prata, platina, paládio, alumínio, cobre, níquel, zinco, café chumbo, milho, soja, trigo, petróleo, açúcar, café, etc.

Assim, além de analisar o processo como um todo, foi feito um detalhamento para cada produto específico, de acordo com a divisão abaixo:

Produto	Categoria de Produto	Classe de Ativo	Característica
a	NDF	Moedas	Simples
b	NDF	Moedas	Customizada
c	NDF	Commodities	Simples
d	NDF	Commodities	Customizada
e	Swap	Moedas	Simples
f	Swap	Moedas	Customizada
g	Swap	Moedas	Estruturada
h	Swap	Juros	Simples
i	Swap	Juros	Customizada
j	Swap	Juros	Estruturada
k	Swap	Commodities	Simples
l	Swap	Commodities	Customizada
m	Swap	Commodities	Estruturada
n	Opção	Moedas	Simples
o	Opção	Moedas	Customizada
p	Opção	Moedas	Estruturada
q	Opção	Juros	Simples
r	Opção	Juros	Customizada
s	Opção	Juros	Estruturada
t	Opção	Commodities	Simples
u	Opção	Commodities	Customizada
v	Opção	Commodities	Estruturada

Figura 16: Quebra de Produtos Derivativos

Partindo do pressuposto de que a economia de escala se caracteriza pela diluição do custo em função do aumento da produção, seja em função do volume maior de produtos comercializados, que dilui de forma direta o custo já incorrido para o desenvolvimento da infra-estrutura que permite a comercialização, seja em decorrência da aprendizagem resultante da curva de experiência adquirida pelos agentes envolvidos no processo, que diminui o tempo

gasto na realização nas atividades e indiretamente dilui o custo referente ao tempo do profissional, conforme diz a teoria (tem 2.5), foi feita uma análise por produto, de acordo com a quebra de produtos da figura acima, para verificar a existência e relevância dessa economia nos produtos derivativos do Banco A.

A distinção entre produtos por característica é importante no sentido de verificar se os produtos requerem mais ou menos esforço dos funcionários envolvidos no seu processamento, tanto na realização de alguma atividade adicional, que só é necessária para processar um produto específico, quanto no tempo gasto para realização das atividades necessárias para o processamento de qualquer produto.

Os produtos simples estão sempre à disposição da força de vendas, não sendo necessária nenhuma intervenção manual para seu processamento. Já os produtos customizados podem requerer alguma intervenção, seja da Mesa de Vendas, da área de Produtos e Estruturação ou de Operações e Documentação, enquanto os produtos estruturados requerem esforço de todas as áreas envolvidas no processamento, além de aprovações adicionais das áreas contábil, jurídica, tributária, *compliance*, entre outras.

É preciso ressaltar a peculiaridade dos produtos derivativos no que tange à pequenas customizações e variações um mesmo produto, o que não caracteriza uma inovação ou um novo produto se levarmos em consideração a heterogeneidade intrínseca na prestação de serviços.

Em se tratando de produtos financeiros, uma vez que os processos estão automatizados, tanto nos sistemas processadores, quanto nas áreas de suporte a Vendas, Operacional e área de Documentação, o custo para implementar uma automatização já foi incorrido e volume de vendas deste determinado produto vai significar uma diluição maior ou menor dos custos, gerando economia de escala.

De acordo com a literatura (item 2.2.1), produto é algo oferecido ao mercado, seja um bem ou um serviço. Considerando que na compra de bens os consumidores adquirem a posse de determinado objeto e ao comprar serviços os consumidores obtêm desempenho e não posse, é possível fazer um paralelo entre serviços financeiros no Banco A e bens de consumo.

Quando uma empresa monta uma linha de produção em uma fábrica para produzir determinado produto, existe um limite para o número de unidades produzidas sem que haja necessidade de aumentar a infra-estrutura, o que não ocorre com serviços, em especial financeiros, cujo limitador em termos de volume acaba sendo a própria capacidade da força de vendas em comercializar o produto, uma vez que os outros fatores que poderiam atuar como limitadores, como a capacidade dos sistemas processadores em processar as operações, ficam sub-utilizados. Isto ocorre devido ao fato de que os sistemas processam um volume de operações infinitamente menor do que o que eles estão aptos a processar.

Apesar de a teoria (item 2.3.2) apontar para a dificuldade da existência de economias de escala em serviços em função da dependência da interação entre o prestador e consumidor para caracterização do serviço e da dificuldade de apurar os custos de um serviço em função de ser composto pelo trabalho de diversos profissionais, é viável identificar tais economias nos processos intrínsecos ao serviço. No que se refere à apuração dos custos, a teoria mostra que é possível estimar custos (item 2.3.2) de serviços ou bens de consumo com base em custos fixos ou variáveis.

Para os produtos terem sido colocados à disposição da força de vendas, o esforço para a criação, desenvolvimento e implementação do produto já foi realizado e não há limitação de volume para a comercialização daquele determinado produto. Assim, quanto maior o volume de operações desta natureza, maior será o benefício obtido por meio da diluição dos custos da estrutura e processos já montados.

Dentro do processamento de uma operação de derivativo, a economia de escala pode aparecer em diversos momentos, desde a negociação com o cliente (força de vendas), passando pelos sistemas processadores, até a sua liquidação. As figuras abaixo descrevem as etapas essenciais na contratação de uma operação de derivativo no Banco A, de acordo com suas características:

Fluxo de Processamento de Operação Simples		
Etapa	Área Responsável	Atividade
1	Mesa de Vendas	Cotar operação com o cliente
2	Mesa de Vendas	Fechar a operação com a mesa proprietária
3	Mesa de Vendas	Registrar a transação nos sistemas processadores
4	Operações	Registrar as transações na Clearing
5	Documentação	Confeccionar e enviar nota de negociação para envio ao cliente
6	Operações	Contabilizar a operação
7	Operações	Calcular os Impostos (banco é responsável tributário)
8	Operações	Preparar informes (extratos) aos clientes
9	Operações	Liquidar operações

Figura 17: Etapas da contratação de uma operação simples

Fluxo de Processamento de Operação Customizada		
Etapa	Área Responsável	Atividade
0	Mesa de Vendas	Discutir com o cliente a customização
1	Mesa de Vendas	Cotar operação com o cliente
2	Mesa de Vendas	Fechar a operação com a mesa proprietária
3	Mesa de Vendas	Registrar a transação nos sistemas processadores
3.1	Produtos e Estruturação	Parametrizar produto no sistema processador
3.2	Operações	Criar produto no sistema processador
4	Operações	Registrar as transações na Clearing
5	Documentação	Confeccionar (com customização) e enviar nota de negociação para envio ao cliente
5.1	Produtos e Estruturação	Confeccionar um modelo de nota de negociação
6	Operações	Contabilizar a operação
7	Operações	Calcular os Impostos (banco é responsável tributário)
8	Operações	Preparar informes (extratos) aos clientes
9	Operações	Liquidar operações

Figura 18: Etapas da contratação de uma operação customizada

Fluxo de Processamento de Operação Estruturada		
Etapa	Área Responsável	Atividade
0	Mesa de Vendas	Negociação com o cliente (explicar a operação, se certificar do entendimento e adequação)
0.1	Produtos e Estruturação	Verificar impactos legais
0.2	Produtos e Estruturação	Verificar impactos tributários
0.3	Produtos e Estruturação	Verificar impactos operacionais
0.4	Produtos e Estruturação	Viabilizar registro na Clearing
1	Mesa de Vendas	Cotar operação com o cliente
2	Mesa de Vendas	Fechar a operação com a mesa proprietária
3	Mesa de Vendas	Registrar a transação nos sistemas processadores
3.1	Produtos e Estruturação	Parametrizar produto no sistema processador
3.2	Operações	Criar produto no sistema processador
4	Operações	Registrar as transações na Clearing de acordo com diretriz de produtos
5	Documentação	Confeccionar (com customização) e enviar nota de negociação para envio ao cliente
5.1	Produtos e Estruturação	Confeccionar um modelo de nota de negociação
6	Operações	Contabilizar a operação de acordo com diretriz de produtos
7	Operações	Calcular os Impostos (banco é responsável tributário) de acordo com diretriz de produtos
8	Operações	Preparar informes (extratos) aos clientes com intervenção manual
9	Operações	Liquidar operações manualmente

Figura 19: Etapas da contratação de uma operação estruturada

Se determinado produto já possui alguma dessa etapa do processamento automatizada no Banco A, um aumento na comercialização deste determinado produto apresentará economia de escala na área responsável pela atividade. Em outras palavras, uma vez que a infraestrutura necessária para operacionalização dessas operações já foi constituída, o esforço de vendas para toda a base de clientes é pequeno.

De acordo com a teoria (item 2.4.1), o comportamento dos custos pode variar em função da produção acumulada, sendo impactado pela curva de experiência ou curva de aprendizagem, que se caracteriza pela redução do esforço do profissional que realiza determinada atividade e, conseqüentemente, reduz os custos.

Em cada uma das etapas foi possível verificar economias de escala advindas do fato de que a atividade pode ser realizada de maneira mais eficiente, em função da curva de aprendizagem, ou de maneira massificada, caso haja um processo automático para sua realização. Os itens abaixo ilustram o que foi considerado para identificação de economia de escala no Banco A em cada etapa individualmente:

Etapa 1 - Cotação das operações: a cotação por meio de uma planilha de Excel atualizada automaticamente de acordo com as condições de mercado, o que elimina o processo de cotação com a mesa e permite múltiplas cotações simultâneas.

Etapa 2 – Fechar a operação com a mesa proprietária: a utilização da planilha para cotação também possibilita fechar a operação, o que elimina o processo de fechar a operação com a mesa e permite múltiplas operações simultâneas.

Etapa 3 – Registro das operações nos sistemas processadores: a utilização de planilhas ligadas aos sistemas processadores permite a realização do registro utilizando as informações das cotações, o que evita a necessidade de re-digitar as informações da operação, registro de múltiplas operações simultaneamente e ainda reduz a possibilidade de erros.

Etapa 4 – Registro das operações na *clearing*: a existência de uma interface (planilha com macro) que captura as informações do sistema processador e registra automaticamente as transações da *clearing* (câmara de registro) permite o registro de múltiplas operações simultaneamente, além de reduzir a possibilidade de erros.

Etapa 5 – Confeção e envio das notas de negociação aos clientes: a existência de uma interface (planilha com macro) que captura as informações do sistema processador e confecciona automaticamente as notas de negociação e envia aos clientes permite a confecção de múltiplas notas de negociação simultaneamente e o envio aos clientes de maneira massificada, além de reduzir a possibilidade de erros.

Etapa 6 – Contabilização das operações: uma vez que as diretrizes para contabilização da operação estejam definidas e parametrizadas no sistema processador, a contabilização irá ocorrer de maneira automática, sem necessidade de intervenção manual, o que permite a contabilização de múltiplas operações simultaneamente.

Etapa 7 – Tributação das operações: uma vez que as diretrizes para tributação da operação estejam definidas e parametrizadas no sistema processador, o cálculo dos impostos devidos irá ocorrer de maneira automática, sem necessidade de intervenção manual, o que permite a realização do cálculo de múltiplas operações simultaneamente.

Etapa 8 – Preparação de informes (extratos) aos clientes: uma vez que as operações tenham sido processadas de maneira correta do ponto de vista contábil e fiscal pelos sistemas processadores, uma interface (planilha com macro) gerará os informes aos clientes automaticamente, o que permite a confecção de múltiplos informes simultaneamente, além de reduzir a possibilidade de erros.

Etapa 9 – Liquidação das operações: uma vez que as operações tenham sido processadas de maneira correta do ponto de vista contábil e fiscal pelos sistemas processadores, o cálculo dos valores de liquidação será realizado automaticamente, o que permite a confecção de múltiplos informes simultaneamente, além de reduzir a possibilidade de erros.

Em produtos de NDF é possível verificar ganhos de escala em todas as etapas no Banco A, uma vez que se trata da categoria de produto mais simples e mais negociado no mercado. Nota-se que na segregação de produtos proposta não existem operações de NDF estruturadas. A eficiência, em termos de tempo despendido pelos funcionários da execução das atividades, é maior em função da curva de aprendizagem, o que faz com que o custo médio seja decrescente. Além disso, os processos automatizados para processamento dessa categoria de produtos é outro aspecto que contribui para economias de escala.

Apesar de se verificar em todas as etapas, os ganhos são mais perceptíveis e relevantes nas etapas 1, 2, 3 e 5 descritas na figura acima, já que além do menor tempo gasto para realizar as atividades, como ocorre na etapa 1, ainda é possível realizar as atividades em massa, como ocorre nas etapas 2 e 3, por meio de uma planilha que fornece os preços e permite o registro automático nos sistemas processadores e na etapa 5, que captura as informações da operação diretamente do sistema e confecciona as notas de negociação automaticamente.

Em produtos de Swap e Opções também se verifica a existência de economias no Banco A, porém, em menor dimensão, uma vez que são operações que requerem mais atenção e mais tempo dos responsáveis pelo seu processamento. Para as etapas 3, 6, 7 e 8 já existem certas automatizações que possibilitam a realização em massa, o que consistem em economia de escala, mas não abrangem toda a gama de produtos, principalmente quando se tratam de produtos customizados ou estruturados.

Assim, para o Banco A, nota-se maior presença de economias de escala em produtos de menor complexidade, como NDFs em relação à Swaps e Opções, uma vez que são categorias de produtos mais fáceis de serem compreendidos e, conseqüentemente, processados.

Para se ter uma idéia de proporcionalidade entre NDFs, Swaps e Opções, a figura a seguir mostra o percentual de número de operações, volume e receita entre as categorias de produtos, com base nas operações realizadas pelo Banco A durante o ano de 2011. O grande percentual de produtos NDF, principalmente em termos de número de operações, aponta para uma economia de escala relevante, considerando ser a categoria de produto que apresenta as maiores economias.

Figura 20: Proporção de número de operações, volume e receita por categoria de produto

Fonte: Banco A, data-base: 2011.

Em relação à classe de ativos, é possível notar a presença maior de economias de escala em produtos de moedas, não apenas pelo fato de que os ativos são mais conhecidos no mercado, também pelo fato de que os sistemas processadores para esta operações contemplam uma gama mais variada de produtos e fazem com que o processamento de operações desta natureza tenha menos intervenção manual. Neste sentido, as etapas 1, 2, 3, 4 e 5 apresentam mais benefícios de escala em relação às demais. Para os produtos de juros e commodities algumas etapas do processamento ainda não estão automatizadas, o que faz com que as economias de escalas sejam relevantes apenas nas etapas 3 e 4.

Assim, é possível inferir que, para o Banco A, as economias de escala são maiores quanto mais conhecida e mais comum é a classe de ativos em operações no mercado financeiro brasileiro, respectivamente, moedas, commodities e juros.

É importante ressaltar a relevância de cada classe de ativo para que se possam avaliar os impactos dos benefícios de escala por ativo, conforme a figura a seguir. Mais uma vez a classe de ativo que apresenta os maiores ganhos de escala (moedas) é a que tem maior representativa em termos de número de operações, comparado com as demais, o que aponta para economias de escala relevantes nesta classe de ativo.

Figura 21: Proporção de número de operações, volume e receita por classe de ativo

Fonte: Banco A, data-base: 2011.

Em relação às características dos produtos, os produtos simples são aqueles que estão completamente automatizados em termos de processo e disponíveis para a força de vendas, assim, apresentam grandes economias de escala em todas as etapas (1 a 8), considerando que a infra-estrutura montada para seu processamento no Banco A já está montada e não requer nenhuma intervenção adicional.

Já em produtos customizados e estruturados, que se diferenciam em função de uma parametrização específica ou por algum tratamento tributário, contábil ou gerencial especial, a economia de escala pode ser obtida quando do estabelecimento do processo especial para viabilização do produto em questão e da replicação da estrutura para outros clientes. O aproveitamento deste benefício vai depender de um esforço das Mesas de Estruturação e Vendas para identificar outros clientes na base que possam se interessar em adquirir o mesmo produto que foi inicialmente idealizada para outro cliente.

A dimensão do volume de produtos simples em relação aos produtos customizados e estruturados pode ser identificada por meio da figura a seguir. A ampla diferença entre as operações simples e as customizadas ou estruturadas indicam a existência de importantes economias de escala no que se refere à complexidade dos produtos. O pequeno percentual de operações estruturadas somado ao percentual relevante em termos de receita indicam eficiência considerando o trabalho necessário e o retorno obtido para processar este tipo de operação.

Figura 22: Proporção de número de operações, volume e receita por complexidade dos produtos

Fonte: Banco A, data-base: 2011.

Fazendo uma análise um pouco mais minuciosa dos diferentes produtos do Banco A analisados, é possível perceber, com detalhe, quais deles apresentam economias de escala e em quais etapas, de acordo com os critérios para verificação de economias de escala em cada etapa apresentados anteriormente:

Produto	Categoria de Produto	Classe de Ativo	Característica	Economia de escala (etapas #)
a	NDF	Moedas	Simples	1,2,3,4,5,6,7,8,9
b	NDF	Moedas	Customizada	2,4,6,7,8,9
c	NDF	Commodities	Simples	1,2,3,4,5,6,7,8,9
d	NDF	Commodities	Customizada	2,4,6,7,8,9
e	Swap	Moedas	Simples	1,2,3,4,5,6,7,8,9
f	Swap	Moedas	Customizada	4,6,7,8,9
g	Swap	Moedas	Estruturada	6,7,8,9
h	Swap	Juros	Simples	4,5,6,7,8,9
i	Swap	Juros	Customizada	4,6,7,8,9
j	Swap	Juros	Estruturada	6,7,8
k	Swap	Commodities	Simples	1,2,3,4,5,6,7,8
l	Swap	Commodities	Customizada	2,4,6,7,8
m	Swap	Commodities	Estruturada	6,7
n	Opção	Moedas	Simples	4,5,6,7,8,9
o	Opção	Moedas	Customizada	4,6,7,8,9
p	Opção	Moedas	Estruturada	6,7,8,9
q	Opção	Juros	Simples	4,5,6,7,8,9
r	Opção	Juros	Customizada	4,6,7,8,9
s	Opção	Juros	Estruturada	6,7,8
t	Opção	Commodities	Simples	4,5,6,7,8
u	Opção	Commodities	Customizada	4,6,7,8
v	Opção	Commodities	Estruturada	6,7

Figura 23: Economias de escala por etapa e por produto

Por meio de uma análise da figura anterior, nota-se uma diminuição na presença de economias de escala à medida que os produtos, ativos e características ficam mais sofisticados. De acordo com as categorias, tem-se, respectivamente: NDF, Swap e Opção. Em termos de ativos, tem-se, respectivamente: Moedas, Juros e Commodities. E já em relação às características, tem-se, respectivamente: Simples, Customizada e Estruturada.

É importante destacar a presença de economias de escala, em maior ou menor magnitude, no processamento de todos os produtos analisados, além da relação existente entre número de operações estruturadas e a sua relevância em termos de receita, o que denota consciência e intencionalidade do Banco A no que se refere ao aproveitamento das economias de escala em produtos mais simples e do esforço para processar produtos mais complexos. Em relação às operações customizadas, a customização visa atender necessidades específicas dos clientes e leva em conta aspectos de relacionamento e o fomento à novas operações.

A existência de processos mais eficientes e da obtenção de economias de escala em função da curva de experiência corrobora para o que a literatura (item 2.1.2) chama de liderança no custo total, que tem como objetivo permitir que a empresa consiga praticar custos abaixo dos praticados pela concorrência. Uma vez obtida esta vantagem, a empresa consegue evitar a entrada de novos competidores no mercado e se manter competitiva no mercado.

Ainda de acordo com a teoria (item 2.1.2), existem duas vertentes para o desenvolvimento de economias de escala: (i) especialização e divisão do trabalho; (ii) fatores tecnológicos. Em relação à segunda vertente, os fatores tecnológicos impulsionam as economias de escala na medida em que modificações de escala permitem a automatizações de processos, o que pode ser verificado na prática em várias etapas do processamento das operações do Banco A.

Considerando que, conforme visto na teoria (item 2.5), a economia de escopo se caracteriza pelo compartilhamento de recursos administrativos para produção de produtos diferentes, ou seja, quando o custo total de uma firma em produzir conjuntamente, pelo menos dois produtos, é menor do que o custo de duas ou mais firmas produzirem separadamente estes mesmos produtos, foi feita uma análise por produto, de acordo com a quebra de produtos

proposta na figura 15, com o intuito de verificar a existência e relevância dessa economia no Banco A.

A economia de escopo pode surgir tanto em relação ao percentual do custo da produção que poderia ser economizada caso dois (ou mais) produtos sejam produzidos em conjunto ao invés de individualmente, quanto no usufruto das chamadas “economias de informação”, que, de acordo com a teoria (item 2.5), se referem à possibilidade de reutilizar as informações obtidas com determinadas operações para originar novas operações, o que acaba por reduzir e diluir os custos.

É preciso ressaltar que, para fins desta análise, as diferentes “categorias de produtos” não foram consideradas como produtos distintos, enquanto “classes de ativos” e “característica” foram consideradas como tal. Isto se deve ao dato de que as “categorias de produtos” apenas diferenciam o instrumento pelo qual a operação será formalizada, enquanto “classes de ativos” denotam ativos diferentes, como moedas e commodities e “característica” indica natureza distinta de operações.

Em cada uma das etapas do processamento de uma operação de derivativo no Banco A, conforme definido nas figuras 16, 17 e 18, é possível verificar a existência de economias de escopo no sentido de que produtos diferentes estão sendo processados utilizando os mesmos recursos, o que caracteriza uma diluição de custos em razão de uma diversificação de produtos.

Os itens abaixo ilustram o que foi considerado para identificação de economia de escopo no Banco A em cada etapa individualmente, considerando que mesmo em etapas que existe um sistema ou uma interface que realiza a etapa automaticamente, existe uma pessoa responsável por tal atividade:

Etapa 1 - Cotação das operações: a mesma área, com os mesmos recursos, cota operações de ativos ou característica diferentes.

Etapa 2 – Fechar a operação com a mesa proprietária: a mesma área, com os mesmos recursos, fecha operações de ativos ou característica distintos com a mesa proprietária.

Etapa 3 – Registro das operações nos sistemas processadores: operações de ativos ou características distintas são registradas nos sistemas processadores pela mesma área, com os mesmos recursos, seja em sistemas diferentes ou não.

Etapa 4 – Registro das operações na *clearing*: a mesma área, com os mesmos recursos, é responsável pelo registro das operações na *clearing* registra operações de ativos ou características distintos.

Etapa 5 – Confecção e envio das notas de negociação aos clientes: a mesma área, com os mesmos recursos, é responsável pela confecção das notas de negociação e envio aos clientes confecciona e envia notas de produtos de ativos ou características distintos.

Etapa 6 – Contabilização das operações: a mesma área, com os mesmos recursos, é responsável pela contabilização das operações e parametrização das diretrizes para contabilização de operações de ativos ou características distintos.

Etapa 7 – Tributação das operações: a mesma área, com os mesmos recursos, é responsável pela tributação das operações e parametrização das diretrizes para tributação de operações de ativos ou características distintos.

Etapa 8 – Preparação de informes (extratos) aos clientes: a mesma área, com os mesmos recursos, é responsável pela preparação de informes aos clientes prepara informes de operações de ativos ou características distintos.

Etapa 9 – Liquidação das operações: a mesma área, com os mesmos recursos, é responsável pela liquidação de operações liquida operações de ativos ou características distintos.

Assim, temos que a melhor maneira de verificar a existência de economias de escopo no em operações de derivativos no Banco A é por meio de uma análise de quais áreas, com os mesmos recursos, são responsáveis pelo processamento de tais operações, o que evidencia a diluição de custos fixos.

Em relação à Mesa de Vendas, os mesmos representantes de vendas são responsáveis por discutir com os clientes para apresentar as idéias e operações (etapa 0), cotar a operação (etapa 1), fechar com a mesa proprietária (etapa 2) e registrar a operação nos sistemas processadores (etapa 3) para todos os produtos (a - t), independente da classe de ativo e da característica da operação.

Um ponto a ser destacado em relação à economia de escopo na Mesa de Vendas se refere à “economias de informação”, que remete ao uso de informações obtidas em determinada operação para fomentar novas. Esta economia é muito relevante nesta área, uma vez que as visitas, reuniões e conversas com os clientes contemplam a discussão de diversas necessidades de acordo com as características e as informações que os clientes compartilham com a equipe de vendas.

Na área de Operações, os mesmos recursos são responsáveis pela criação de produto no sistema processador (etapa 3.2), registro de operações na *clearing* (etapa 4), contabilização de operações (etapa 6), cálculo de impostos (etapa 7) e preparo de informes aos clientes (etapa 8) para todos os produtos (a – t), sendo que para liquidação de operações (etapa 9), existe uma distinção entre os recursos responsáveis por Moedas e Juros em relação aos que processam Commodities, o que faz com que a economia de escopo esteja restrita às características das operações (simples, customizada e estruturada). Já na área de Documentação, que está subordinada à área de Operações, os mesmos recursos confeccionam as notas de negociação (etapa 5), com ou sem customização, para todos os produtos analisados.

No que se refere à área de Produtos e Estruturação do Banco A, a divisão entre os recursos segue a classe de ativo (Moedas, Juros e Commodities) em função da necessidade de existir um especialista em cada ativo, independente da categoria ou característica do produto. Esta divisão faz com que as economias de escopo existentes nas etapas de parametrização de produto no sistema processador (etapa 3.1), confecção de modelo de nota de negociação (etapa 5.1), verificação dos impactos legais, tributários e operacionais (etapas 0.1, 0.2 e 0.3), além da viabilização do registro na *clearing* (etapa 0.4) fique restrita à característica e ao nível de complexidade das operações.

É preciso ressaltar a existência de economias de escopo nas áreas que suportam a Tesouraria, uma vez que os mesmos recursos do Jurídico, Tributário e Contábil atendem a todos os produtos analisados. Apesar de não estarem diretamente presentes nas etapas do fluxo de processamento de operações de derivativos, existem outras áreas de suporte que também compartilham recursos para processar produtos distintos do Banco A, entre elas: *Compliance*, *Risco*, *Tecnologia*, *Finance* e *Desenvolvimento de Sistemas*.

As figuras abaixo sintetizam a existência de economias de escopo nas áreas do Banco A responsáveis por cada etapa do processamento na medida determinados produtos ou classe de ativos são processados pelos mesmos recursos:

Fluxo de Processamento de Operação Simples		
Etapa	Área Responsável	Economia de Escopo nos Produtos
1	Mesa de Vendas	Todos
2	Mesa de Vendas	Todos
3	Mesa de Vendas	Todos
4	Operações	Todos
5	Documentação	Todos
6	Operações	Todos
7	Operações	Todos
8	Operações	Todos
9	Operações	Commodities x Moedas e Juros

Figura 24: Economias de escopo por etapa e Operações simples

Fluxo de Processamento de Operação Customizada		
Etapa	Área Responsável	Economia de Escopo nos Produtos
0	Mesa de Vendas	Todos
1	Mesa de Vendas	Todos
2	Mesa de Vendas	Todos
3	Mesa de Vendas	Todos
3.1	Produtos e Estruturação	Commodities x Juros x Moedas
3.2	Operações	Todos
4	Operações	Todos
5	Documentação	Todos
5.1	Produtos e Estruturação	Commodities x Juros x Moedas
6	Operações	Commodities x Moedas e Juros
7	Operações	Commodities x Moedas e Juros
8	Operações	Commodities x Moedas e Juros
9	Operações	Commodities x Moedas e Juros

Figura 25: Economias de escopo por etapa e Operações customizadas

Fluxo de Processamento de Operação Estruturada		
Etapas	Área Responsável	Economia de Escopo nos Produtos
0	Mesa de Vendas	Todos
0.1	Produtos e Estruturação	Commodities x Juros x Moedas
0.2	Produtos e Estruturação	Commodities x Juros x Moedas
0.3	Produtos e Estruturação	Commodities x Juros x Moedas
0.4	Produtos e Estruturação	Commodities x Juros x Moedas
1	Mesa de Vendas	Todos
2	Mesa de Vendas	Todos
3	Mesa de Vendas	Todos
3.1	Produtos e Estruturação	Commodities x Juros x Moedas
3.2	Operações	Todos
4	Operações	Todos
5	Documentação	Todos
5.1	Produtos e Estruturação	Commodities x Juros x Moedas
6	Operações	Commodities x Moedas e Juros
7	Operações	Commodities x Moedas e Juros
8	Operações	Commodities x Moedas e Juros
9	Operações	Commodities x Moedas e Juros

Figura 26: Economias de escopo por etapa e Operações estruturadas

Por meio de uma análise a partir das figuras anteriores, montadas com informações do Banco A, nota-se a presença mais intensa de economias de escopo na Mesa de Vendas, uma vez que não há distinção entre os recursos da mesa para os diferentes produtos ofertados, seguido pela área de Operações que para algumas etapas compartilha recursos para diferentes produtos e, por fim, a área de Produtos e Estruturação, que apresenta economias de escopo apenas entre os produtos da mesma classe de ativos.

Vale ressaltar a presença de economias de escopo, em maior ou menor dimensão, em todas as etapas do processamento dos produtos do Banco A analisados, apesar da existência dessas economias ser, de alguma forma, não proposital, uma vez que o Banco A não contempla este aspecto em suas análises de custos, nem no momento da precificação e cotação de suas operações.

É importante mencionar outro aspecto que a literatura aborda (item 2.5) e que pode ser verificado na prática: a transição das economias de escala para as economias de escopo. Este

fenômeno se caracteriza pela alteração que ocorre nas organizações que produziam bens padronizados por meio de processos automatizados e usufruíam de economias de escala e passaram a produzir produtos variados, explorando economias de escopo. Ressalta-se que esta transição só é viável pelo advento das novas tecnologias.

4.4.5.1. Economias de escala e de escopo e os custos

Conforme verificado na literatura (item 2.1.1), o processo estratégico de marketing pode ser voltado para a obtenção e manutenção de uma vantagem competitiva. Assim, para assegurar o alcance dos seus objetivos, seja de consistência, de crescimento ou de rentabilidade a empresa deverá investir na capacidade de gerar diferenciais competitivos.

Considerando que uma vantagem competitiva pode surgir tanto de uma liderança em custos quanto de uma estratégia de diferenciação, verificou-se no Banco A a busca por este diferencial. O que na teoria (item 2.1.1) pode ser chamado de estratégia de marketing de liderança em custo ou estratégia de marketing de diferenciação, de acordo com o Modelo delta de Hax e Wilde II (2001) é conhecido como estratégia de Melhor Produto, que se baseia em baixo custo e em diferenciação, além de considerar a concorrência, a ser superada por meio de uma vantagem competitiva.

A teoria (item 2.1.2) aponta que tanto uma posição de baixo custo quanto uma posição de diferenciação tende a proporcionar maior competitividade à organização, no entanto, adotar uma estratégia híbrida, o que foi verificado no Banco A, poderá fazer com que a empresa perca grandes clientes que buscam grandes volumes e pressionam por baixos preços, ou as altas margens proporcionadas pelos clientes que buscam diferenciação.

Na estratégia de Liderança Total em Custos (item 2.1.2.1), a organização deve concentrar seus esforços em reduzir custos e melhorar seus processos internos, o que foi verificado em relação no Banco A no que se refere a uma busca contínua por automatização dos seus processos.

Esta estratégia visa permitir que a organização consiga praticar custos abaixo dos praticados pela concorrência, o que pode ser obtido a partir do usufruto de economias de escala,

enquanto a diferenciação pode garantir que os clientes estejam dispostos a pagar pelo valor adicionado, o que pode ser obtido por meio de economias de escopo.

De acordo com a teoria (item 2.3.2), uma empresa deve conhecer seus custos e o valor criado para os consumidores para sem bem sucedida na sua estratégia de determinação de preços. Levando em consideração que economias de escala podem ser obtidas em função da diminuição dos custos unitários, o que pode ocorrer por meio da diluição de custos fixos, verificou-se que a diluição dos custos fixos ocorre em alguns itens da relação de despesas diretas do Banco A, conforme figura abaixo:

Natureza	Despesas Diretas
Fixo	Salários e Benefícios
Fixo	Infra-estrutura física (depreciação)
Fixo	Equipe no exterior
Fixo	Depreciação de máquinas e equipamentos
Fixo	Suporte de comunicações, estagiários
Fixo	Aluguel do espaço físico

Figura 27: Despesas diretas que são diluídas em função de economias de escala

Independente do volume de operações processadas e da receita obtida com estas operações, os custos apontados na figura 26 serão os mesmos, assim, quanto maior o número de operações, maior será a diluição dos custos em termos de custos unitários, o que caracteriza economias de escala.

Ao considerarmos a existência de economias de escala em diversas etapas de processamento dos produtos é possível inferir que existem economias em outras áreas, o que denota diluição de custos na relação de despesas indiretas do Banco A, conforme figura a seguir:

Natureza	Despesas Indiretas
Fixo	<i>Compliance</i>
Fixo	Serviços Corporativos
Fixo	Segurança da Informação
Fixo	Finanças
Fixo	Recursos Humanos
Fixo	Operações
Fixo	Pesquisa
Fixo	Jurídico
Fixo	Operações e Tecnologia
Fixo	Outros - suporte aos negócios
Fixo	Produtos
Fixo	Tributário
Fixo	Risco
Fixo	Desenvolvimento de Sistemas

Figura 28: Despesas indiretas que são diluídas em função de economias de escala

A teoria (item 2.1.2.1) mostra que a estratégia de Melhor Produto também pode ser voltada para diferenciação, o que se caracteriza pela entrega de valor superior ao cliente por meio da definição de um conjunto de atributos ou benefícios. A ênfase neste aspecto dessa estratégia apresenta limitações uma vez que a tentativa de diferenciação em relação aos concorrentes poderá não durar muito tempo, considerando que a capacidade de imitação, em especial no que se refere a produtos financeiros, é muito grande.

O Banco A tem como um de seus objetivos estratégicos ser percebido como um banco inovador, o que pode ser estimulado por meio da existência de economias de escopo verificadas em varias etapas do processamento de produtos no banco, considerando que economias de escopo denotam diversificação de produtos.

Posto que a economia de escopo é caracterizada pela teoria (item 2.5) como a diluição dos custos quando os mesmos recursos são responsáveis por produtos distintos, o que acaba por diluir o custo total, de acordo com as áreas em que foram verificadas economias de escopo, é possível inferir que as seguintes despesas diretas do Banco A sofrem diluição:

Natureza	Despesas Diretas
Fixo	Salários e Benefícios - Tesouraria
Fixo	Equipe no exterior
Fixo	Suporte de comunicações, estagiários

Figura 29: Despesas diretas que são diluídas em função de economias de escopo

Uma vez que as áreas de suporte à tesouraria também compartilham recursos para tratar de produtos distintos, também foi possível verificar diluição de despesas indiretas do Banco A em algumas áreas, conforme figura a seguir:

Natureza	Despesas Indiretas
Fixo	<i>Compliance</i>
Fixo	Finanças
Fixo	Operações
Fixo	Jurídico
Fixo	Operações e Tecnologia
Fixo	Tributário
Fixo	Risco
Fixo	Desenvolvimento de Sistemas

Figura 30: Despesas indiretas que são diluídas em função de economias de escopo

De acordo com a literatura (item 2.5), ainda existe a possibilidade se surgir vantagens do custo multi-produto, que se caracteriza pelo compartilhamento de custos entre diferentes produtos. Assim, a combinação de economias de escala com economias de escopo, que foi verificada para alguns produtos do Banco A, pode gerar as chamadas economias multi-produto, que tem como principais características a existência de uma plataforma de processamento flexível.

Outro aspecto a ser ressaltado é a associação do tamanho da empresa com economias de escopo, o que segundo a teoria (item 2.5) confere maior probabilidade à empresas de maior porte gerar mais idéias inovadoras e obter vantagens competitivas, além do fato de que empresas maiores conseguem diluir mais seus custos fixos por possuírem uma base maior de operações, o que pode ser verificado no BancoA.

Assim, é possível perceber que a presença de economias de escala e de escopo, seja com maior ou menor relevância, é responsável pela diluição de diversos custos da Tesouraria do Banco A, sejam eles diretos ou indiretos.

4.4.5.2. Economias de escala e de escopo e os preços

Levando em consideração que a determinação de preços é uma etapa de extrema importância no que se refere à estratégia competitiva de uma organização, foi possível perceber que a precificação no Banco A é voltada para o mercado, com base nos preços praticados pela concorrência, sem deixar de considerar a relação de oferta e demanda, mais especificamente a curva de oferta, na qual esta encerra a quantidade de bancos concorrentes para uma determinada operação, além de contemplar aspectos internos de custos.

De acordo com a teoria (item 2.3.1), as decisões de apreçamento dependem de aspectos internos, como objetivo e estratégia de marketing e custos e de aspectos externos, como a natureza do mercado, da demanda e da concorrência. Partindo do pressuposto que a precificação de um derivativo contempla diversos aspectos de mercado, que são externos ao banco e à estrutura interna para processamento das operações, a análise da influência das economias de escala sobre os preços ficará restrita aos aspectos internos da organização.

Conforme verificado na teoria (item 2.4.2), a estratégia de apreçamento pode ser influenciada pela concorrência. É importante ressaltar que a contratação de produtos derivativos geralmente é feita em situação de concorrência, em outras palavras, com a participação de outros bancos sendo cotados. Assim, o *spread* (*mark-up*) na cotação da operação estará sempre restrito ao *spread* que os profissionais da Mesa de Vendas acredita que a concorrência irão praticar, o que vai ao encontro com a teoria no que se refere à abordagem do marketing, que aponta a fundamentação na concorrência como uma maneira simplificada de determinar preços.

A teoria (tem 2.4.2) ainda mostra que cabe a cada organização analisar os aspectos mais relevantes para sua precificação, seja a maximização dos lucros, influenciar as condições de demanda, ou simplesmente cobrir os custos.

A análise mostrou que a precificação das operações de derivativos pelo Banco A leva em consideração os aspectos operacionais e a infra-estrutura necessária para processar as operações. Em outras palavras, se existe um processo automatizado, em que as economias de escala são significativas, o *spread*, que vai representar a receita da comercialização daquele produto, é menor. Por outro lado, no caso de uma operação mais complexa, que requer intervenção manual ou desenho de um processo adicional, o *spread* cobrado para realização da operação será maior.

Isto pode ser verificado por meio de observações no momento de mapeamento dos processos de contratação de uma operação de derivativo no Banco A, além de ser condizente com os dados de receita por nível de complexidade da operação, que mostra um resultado maior para operações customizadas ou complexas em relação ou de operações simples.

Os dados apresentados apontam para a consciência da Mesa de Vendas do Banco A ao considerar a existência de economias de escala no momento da precificação, não só ao cobrar mais para contratação de operações que requerem mais esforço para seu processamento, mas também ao cobrar menos por operações que sabidamente são processadas de maneira totalmente automática.

No que se refere às economias de escopo, foi possível verificar a diluição dos custos fixos em razão do compartilhamento de recursos em diversas etapas do fluxo de processamento de operações de derivativos pelo Banco A, não apenas nas áreas que essencialmente processam a operação, mas também nas áreas subjacentes, que suportam a Tesouraria.

Apesar da constatação da existência de tais economias, este aspecto é relegado no momento da determinação do *spread* a ser praticado na operação por parte da Mesa de Vendas, o que, conseqüentemente, não afeta a cotação final passada ao cliente. Assim, independente da existência de economias de escopo no processamento de uma operação de derivativo, o preço final não é impactado.

Assim, nota-se que a presença de economias de escala impacta diretamente a formação dos preços no Banco A uma vez que são consideradas no momento da determinação do *spread* que vai compor o preço final, enquanto as economias de escopo, apesar de também existirem no processo, não impactam a formação dos preços de maneira direta.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como problema inicial a influência das economias de escala e de escopo no âmbito do processo estratégico de determinação de preços em serviços, especificamente em serviços bancários. A partir disso, estabeleceu-se o objetivo de obter conhecimentos sobre o nível de influência das economias de escala e de escopo nos custos, no âmbito do processo de determinação de preços em empresa de serviços bancários.

Para realização do estudo proposto foi desenvolvido um referencial teórico abordando os conceitos pertinentes ao tema estudado. Com isso, foi possível aprofundar os conhecimentos sobre o assunto. Tendo em vista que com o referencial teórico não foi possível resolver o problema de estudo, partiu-se para uma pesquisa de campo, sendo requisito adotar um método de estudo para a realização da pesquisa.

Optou-se pelo método de estudo de caso para realização da pesquisa de campo, uma vez que ele possibilita a análise profunda e detalhada do caso, de acordo com o objetivo da pesquisa. Para a aplicação da pesquisa foi selecionado uma instituição bancária com participação relevante no mercado em questão, sendo que a unidade de análise participante requisitou a preservação da confidencialidade das informações coletadas para permitir a divulgação do estudo.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas, análises de documentos e uma extensa série de observações no dia-a-dia da instituição no que se refere ao processamento dos produtos que foram objeto da análise.

5.1. Conclusões

Considerando a importância do processo de precificação como um importante elemento estratégico dentro uma organização, em especial no que tange a precificação baseada em custos e à possibilidade de obter uma vantagem competitiva por usufruir de benefícios de economias de escala e de escopo somado a relevância do setor de serviços, mais especificamente o de serviços bancários, tanto por seu papel na composição do PIB mundial, quanto por sua contribuição na geração de postos de trabalho, este trabalho se propôs a

verificar a existência e a influência das economias de escala e de escopo nos custos e, conseqüentemente, no processo de formação de preços de produtos derivativos.

A partir da comparação entre a teoria e a prática, verificou-se a aplicabilidade de diversos aspectos presentes na teoria, como: a busca por informações para a tomada de decisão de preços em marketing, a utilização do marketing estratégico como ferramenta para garantir uma vantagem competitiva, a consideração da oferta (mercado), de custos (interno) e da estratégia empresarial na precificação, a determinação de preços utilizando a técnica de *mark-up*, a aplicação de um método de custeio que considere a totalidade dos custos, a variação dos custos em função da curva de experiência, a busca por uma vantagem competitiva baseada em liderança em custos, a utilização de “economias de informação”, além da própria existência e o usufruto dos benéficos das economias de escala e de escopo como fatores diluidores de custo.

O Banco A apresenta uma preocupação notável com a questão dos custos e tem com uma de suas diretrizes estratégicas a busca por diferenciais competitivos baseados em liderança em custos ou diferenciação. A liderança em custos pode ocorrer em razão do aproveitamento das economias de escala enquanto a liderança por diferenciação pode ser obtida por meio de economias de escopo, ambas verificadas ao longo do processamento dos produtos.

Foi possível verificar a existência de economias de escala no processamento de todos os produtos do Banco A analisados, sendo maior o benefício dessas de economias em produtos menos complexos. Em relação às economias de escopo, também foram verificadas em todas as etapas de processamento, apesar ocorrerem com maior intensidade em algumas áreas, como na Mesa de Vendas.

Por considerar a determinação de preços como elemento estratégico, foi possível perceber que a influência dos custos neste processo é determinante para o Banco A. Os benefícios das economias de escala são considerados de maneira consciente e proposital e impactam diretamente a determinação dos preços, enquanto o aproveitamento das economias de escopo ocorre de maneira indireta na precificação, uma vez que a determinação do *mark-up* por parte dos vendedores não leva este aspecto em consideração.

Assim, é possível confirmar a presença de economias de escala e de escopo no Banco A, bem como inferir que há influência relevante no uso de economias de escala e de escopo como fatores influenciadores dos custos no processo estratégico da determinação de preços.

Tendo em vista o que foi apresentado, é possível inferir que o objetivo do trabalho foi alcançado. A partir da realização do estudo, foi verificada a existência de economias de escala e de escopo e sua influência nos custos no que se refere ao processo estratégico de determinação de preços no setor de serviços bancários brasileiro, mais especificamente em produtos derivativos.

5.2. Limitações da pesquisa

Esta dissertação apresenta algumas limitações. Nota-se que grande parte do referencial teórico utilizado não é brasileiro, uma vez que a literatura nacional sobre a existência e os impactos das economias de escala e escopo na precificação do setor de serviços bancários é escassa.

Além disso, há limitação em função do método aplicado para a pesquisa de campo, o estudo de caso. Este método não permite que os resultados encontrados sejam generalizados para outros bancos, sendo as conclusões obtidas restritas ao caso analisado.

Outra limitação da pesquisa é a possibilidade de existência de um viés de interpretação, uma vez que as análises contêm a percepção do pesquisador sobre as informações obtidas.

5.3. Propostas de novos estudos

Partindo do trabalho realizado é possível sugerir que novos estudos sejam feitos. Estudos em outras instituições bancárias ou em outros setores de prestação de serviços podem ser realizados a fim de verificar a recorrência das economias de escala e de escopo no setor como um todo e o efeito do impacto na precificação.

Estudos no sentido de se verificar a existência de outras economias e de comparar quais são as economias mais significativas no que se refere à diluição de custos também podem ser

conduzidos, além de pesquisas de campo quantitativas, que possibilitem a mensuração dessas economias.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN L; RAI, A. “*Operational efficiency in banking: an international comparison*”. In: **Journal of Banking and Finance**, 20, 655-672, 1996.

ALTUNBAS, Y.; MOLYNEUX, P. *Economies of scale and scope in European banking*. In: **Applied Financial Economics**, n. 6, p. 367-375, 1996.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION - AMA. 2004. Disponível em: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx; Acesso em: 10/06/2011.

ANDERSON, C. H.; VINCZE, J. W. *Strategic marketing management*. Boston: Houghton Mifflin, p. 249-253, 2004 aped FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estrategia de marketing**. São Paulo: Engage Learning, 2009.

ANSOFF, H. I. *Strategies for Diversification*. **Harvard Business Review**. V.35, n.5, p.113-124, setptember-october, 1957.

ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1988.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ARAÚJO, M. F. de S. **Consolidação Bancária no Brasil 1994 a 2001**: uma análise sobre eficiência utilizando função de produção. 1993. Dissertação de Mestrado apresentada na

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, universidade de São Paulo, São Paulo.

ARGOTE L. *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Kluwer Academic: Boston, MA, 1999.

ASSEF, R. **Guia prático de formação de preços**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BACEN (Banco Central do Brasil). **Sítio da organização**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/>>. Acesso em 20 de janeiro de 2012.

BARROSO DE SIQUEIRA, A. C. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2005.

BATESON, J. E. G. *Perceived control and the service encounter*. In: CZEPIEL, John A.; SOLOMON, Michael R.; SURPRENANT, Carol F. (Org.) *The service encounter: managing employee/customer interaction in service business*. Lexington, MA: Lexington Books, p. 67-82, 1985.

BAUM, J.; LI, S. X.; USHER J. M. *Making the next move: how experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions*. In: *Administrative Science* n. 45, p. 766-801, 2000.

BAUMOL, W. J. *Goals, growth, and the multiproduct firm*. In: COX, Reavis; ALDERSON, W.; SHAPIRO, S. **Theory in marketing**. Homewood: AMA, 1964.

BAUMOL, W. J.; PANZAR, J. C.; WILLIG, R. D. *Contestable markets and the theory of industry structure*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1982.

BAUMOL, W. J.; BRAUNSTEIN, Y. M. *Empirical Study of Scale Economies and Production Complementarity: The Case of Journal Publication*. In: **Journal of Political Economy**, n. 85, p. 1037–1048, 1977.

BERG, S. V.; TSCHIRHART, J. *A Market Test for Natural Monopoly in Local Exchange*. In: **Journal of Regulatory Economics**, n. 8, p. 103–124, 1995.

BERGER, A. N.; HANWECK, G. A.; HUMPHREY, D. B. *Competitive viability in banking: scale, scope, and product mix economies*. In: **Journal of Monetary Economics**, n. 20, p. 501-520, 1987.

BERGER, A. N.; HANWECK, G. A.; HUMPHREY, D. B. *The dominance of inefficiencies over scale and product mix economies in banking*. In: **Journal of Monetary Economics**, n. 28, p. 117-148, 1991.

BERGER, A.; HUNTER, W.; TIMME, S. The efficiency of financial institutions: A review and preview of research past, present and future. *Journal of Banking and Finance* 17, p.221-249, 1993.

BERNARDI, L. A. **Política e Formação de Preços**: Uma abordagem competitiva sistêmica e integrada. São Paulo: Atlas, 1996.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A economia da estratégia**. São Paulo: Bookman, 2006.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

BONOMA, T. V. *Case research in marketing: opportunities, problems and a process*. In *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. 22, p. 199-208, maio, 1985.

BOOMS, B. H.; BITNER, M. J. *Marketing Strategies and Organisation Structures for service firms*'. In: DONNELLY, J.; GEORGE, W. R. (Org.) *Marketing of Services*, Chicago: American Marketing Association, p. 47-51, 1983 *apud* COWELL, Donald W. *The marketing of services*. London: HEINEMANN, p. 69, 1984.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BORDEN, N. H. *The concept of the marketing mix*. In: SCHWARTZ, George (Org.). *Science in Marketing*, New York: JohnWiley, 1964.

BRITO, G. A. S.; BATISTELLA, F. D.; FAMA, Rubens; Fusões e Aquisições no Setor Bancário. In: **ENANPAD**, n.25, Curitiba, 2004.

BRUNI A. L.; FAMÁ R. **Gestão de custos e formação de preços**. São Paulo: Atlas, 2002.

CAIRNCROSS, F.; *The Death of Distance: How the Communications Revolution Will Change Our Lives*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

CAMPOMAR, M. C. **O sistema de marketing**. Revista Marketing. V. 18, 1984.

CAMPOMAR, M. C. **Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração**. In Revista de Administração, São Paulo, v.26, n.3, p 95-97, jul./set. 1991.

CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo.** São Paulo: Saraiva, 2006.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local.** São Paulo: Atlas, 1999.

CASTRO, C. M. **A prática da Pesquisa.** São Paulo: Mcgraw-Hill, 1981.

CATELLI, A. **Sistemas de Contabilidade de Custos Estandar.** São Paulo, Tese de Doutorado – FEA-USP, 1972.

CAVALCANTI, M. (Org.) **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CETIP (Central de Liquidação Financeira e de Custódia de Títulos). **Sítio da organização.** Disponível em: <[http:// www.cetip.com.br/](http://www.cetip.com.br/)>. Acesso em 21 de janeiro de 2012.

CHANDLER, A. D. Jr. *Strategy and structure: chapter in the history of the industrial enterprise.* **Sociology.** V.6, n.1, p. 1-22, 1972

CHANDLER, A. D. ***Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism.*** EUA, Belknap / Harvard, 1990.

CLARK, J. A. *Economies of scale and scope at depository financial institutions: a review of the literature.* In: **Economic Review**, FRB of Kansas city, p. 16-33, 1988.

COHEN W. *Empirical studies of innovative activity*. In: **Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change**, Stoneman P (ed). Blackwell: Oxford; 182–264, 1995.

COHEN W. M.; KLEPPER S. *A reprise of size and R&D*. In: **Economic Journal**, n. 106(437), p. 925–951, 1996.

COHN, E.; RHINE, S. L. W.; SANTOS, M. C. *Institutions of higher education as multi-product firms: economies of scale and scope*. In: **Review of Economics and Statistics**, n.71, p. 284–290, 1989.

COSTA, S. A. **Análise de custos de concorrentes**: um estudo dos determinantes de custos no setor de eletroeletrônicos. 2011. Dissertação de Mestrado apresentada na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, universidade de São Paulo, São Paulo.

COX, D. F.; GOOD, R. E. *How to build a marketing information system*. **Harvard Business Review**. Boston, v. 45, n. 3, may/jun. 1967.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative and quantitative approaches**. Oaks, CA: Sage, 1994.

CRUZ, H. N.; DIAZ, M. D. M.; LUQUE, C. A **Metodologia de Avaliação de Custos nas Universidades Públicas**: Economias de Escala e de Escopo. In *Revista Brasileira de Economia*, Rio de Janeiro, janeiro/março, 2004.

CZEPIEL, J. A.; SOLOMON, M. R.; SURPRENANT, C. F. (Org.). **The service encounter: managing employee/customer interaction in service business**. Lexington, MA: Lexington Books, p. 67-82, 1985.

CZINKOTA, M. R. **Marketing as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAMKE, E. J.; PERREIRA, H. J. Estratégias de Relacionamento e Gestão da Lealdade em Instituições Financeiras: um estudo empírico. In: **ENANPAD**, n. 25, Curitiba, 2004

DAVID, F. R. ***Strategic management***: concepts and cases. New Jersey: Prentice-Hall, 2001.

DRIVER, J.; FOXALL, G. **Marketing strategy in corporate context**. Journal of General Management, v. 11, nº 3, p. 5-14, 1986.

DRUCKER, P. F. **Administração de Organizações sem fins Lucrativos**: Princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 1994.

DRUCKER, P. F. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, v.1, 1975.

DYMSKI, G. A. **The Bank Merger Wave – The Economic Causes and Social Consequences of Financial Consolidation**. New York. M.E. Sharpe, 1999.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study research. Academy of Management Review. Vol. 14 (4), 1989, 535-550.

FARIA, A.; WENSLEY, R. *A critical perspective on marketing strategy*. In EnANPAD, Anais do XXIX do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, 2005.

FARSI, M.; FETZ, A.; FILIPPINI, M. *Economies of scale and scope in local public transportation. In: Journal of Transport Economics and Policy (JTEP)*, vol. 41, n. 3, p.345-361, 2007.

FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos). **Sítio da organização**. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/>>. Acesso em 21 de janeiro de 2012.

FERGUSON, C.E. **Microeconomia**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1994.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FLEURY A. C. C.; FLEURY M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLORIDA, R.; MELLANDER, C.; STOLARICK, K. *Scale and scope economies in the location and clustering of the entertainment economy. In: Music & Entertainment Economy by Martin Prosperity Institute*, 2009.

FU, X.; HEFFERNAN, S. *Economies of scale and scope in China's banking sector. In: Applied Financial Economics*, vol.18, 345-356, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIULIANI, A. C. **Gestão de marketing no varejo**. São Paulo: OLM, 2003.

GONÇALVES, R.; BARROS, P. *Economies of scale and scope in the provision of diagnostic techniques and therapeutic services in Portuguese hospitals*. In: **Working Papers in Economics by Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa**, n.04, 2009.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Editora Nacional, 1972.

GOUVÊA, M. A.; TOLEDO, G. L.; RODRIGUES FILHO, L. N. Segmentação de mercado: procedimento e técnicas - o caso de uma empresa de serviços. In: SEMEAD, n. 3, São Paulo, 1998.

GRANT, R. M. *Contemporary strategic analysis*. Malden: Blackwell, 2005.

GRANT, R. M. *Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration*. In: **Organization Science**, n. 7, p. 375–387, 1996a.

GRANT, R. M. *Toward a knowledge-based theory of the firm*. In: **Strategic Management Journal**, winter special issue 17, p. 109–122, 1996b.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques and applications**. Oxford: Blackwell Business, 2002.

GROVE, S. J.; FISK, R. P. *The impact of other customers on service experiences: a critical incident examination of "getting along"*. **Journal of Retailing**, v. 73, n. 1, p. 63-85, 1997.

GRUBITS, S.; NORIEGA, J. A. V. **Método qualitativo**: epistemologia, complementaridades e campos de aplicação. São Paulo: Vetor, 2004.

GUERREIRO, R.; ANGELO, C. F. **Modelo de Decisão de Preços e Rentabilidade sob a Base Conceitual de Gestão Econômica**. In Revista de Contabilidade do CRC-SP. Ano III Nº8 julho, 1999.

GUMMESSON, E. *Qualitative methods in management research*. Thousand Oaks: SAG, 2000.

HALL, R. E.; LIEBERMAN, M. **Microeconomia**: Princípios e aplicações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HANSEN, J. E. **Aplicação do Custeio-Alvo à Cursos de Pós-graduação**. Dissertação de Mestrado, FEA-USP, 2002.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. *The strategy concept and process*: a pragmatic approach. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

HAX, A. C.; WILDE II, D. L. *The Delta project: discovering new sources of profitability in a networked economy*. New York: Palgrave, 2001.

HAX, A. C. *The Delta Model: reinventing your business strategy*. New York: Springer, 2010.

HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. *Restoring our Competitive Edge-Competing Through Manufacturing*. Jhon Wiley & Sons, Inc., USA, 1984.

HENDERSON R.; COCKBURN, I. *Scale, scope and spillovers: the determinants of research productivity in drug discovery*. In: **Journal of Economics**, n. 27(1), p. 32–59, 1996.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G.; IDEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C. **Princípios de Marketing de Serviços**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Cengage, 2010.

HOOLEY, G.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

HUNT, S. D.; DEROZIER, C. **The normative imperatives of business and marketing strategy: grounding strategy in resource-advantage theory**. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 19, nº 1, p. 5-22, 2004.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational markets**. Ohio: Thomson South-Western, 2004.

JAGTIANI, J.; KHANTHAVIT, A. *Scale and scope economies at large banks: including off-balance sheet products and regulatory effects (1984-1991)*. In: **Journal of Banking and Finance**, n. 20, p. 1271-1287, 1996.

JAIN, S. C. **Marketing planning & strategy**. Ohio: Thomson Learning, 2000.

JEHLE, G. A.; RENY, P. J. **Advanced Microeconomic Theory**, Addison-Wesley Longman, 2001.

KAPLAN, A. **Conduta na Pesquisa**: Metodologia para as ciências do comportamento. São Paulo: Herder: EDUSP, 1969.

KOSHAL, R. K.; KOSHAL, M. *Economies of scale and scope in higher education: a case of comprehensive universities. In: Economics of Education Review* 18, p.269-277, 1999.

KOTLER, P. **Marketing essencial:** conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, P.; BLOOM, P. N. **Marketing para serviços profissionais.** São Paulo: Atlas, 1988.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. *Strategic Marketing for Educational Institutions.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1985.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ROBERTO, E. L. **Marketing social:** estratégias para alterar o comportamento público. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico.** Lisboa: McGraw Hill, 2000.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

LOVELOCK, C. H. *Classifying services to gain strategic marketing insights*. In: Journal of Marketing. V. 47, p. 9-20, 1983.

LOVELOCK, C. H.; WIRTZ, J. **Marketing de Serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006;

LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MACHADO, J. A. S. **Um Modelo de Marketing Para Serviços ao Cliente e sua Adequação na Indústria Automobilística**. São Paulo, Tese de Doutorado – USP, 1999.

MANKIW, N. G. **Introdução à Economia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MANKIW, N. G. **Macroeconomia**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

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

MARTINS, E.; ROCHA, W. **Métodos de Custeio Comparados**: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, G. A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

MCCARTHY, E. J. *Basic marketing*. Homewood, IL: Richard Irwin, Inc., 1975.

MCCARTHY, E. J. **Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

MEIDAN, A. *Marketing Strategies, Organization and Performance Control in Insurance*. In: **The journal of Risk and Insurance**, v. 49, n. 3, p. 388-404, setembro, 1982

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NAGLE, T. T.; HOLDEN, R. K. **Estratégia e táticas de preços**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2002.

OREIRO, J. L. da C.; BASÍLIO, F. A. C. A Crise Financeira Brasileira: uma análise a partir do conceito de fragilidade financeira a la Minsky. In: **Revista de Economia Política**, v. 29, p. 146-148, 2009.

PANARELLA, P. J. M. **Gestão e Mensuração de Custos: Semelhanças e Divergências entre Microeconomia e a Contabilidade Gerencia**. 2010. Dissertação de Mestrado apresentada na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, universidade de São Paulo, São Paulo.

PANZAR, J. C.; WILLIG, R. D. *Economies of scope*. In: **American Economic Review**, n. 71(2), p. 268–272, 1981.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PENNINGS, J. M.; HARIANTO, F. *The diffusion of technological innovation in the commercial banking industry*. In: **Strategic Management Journal**, n. 13(1), p. 29–46, 1992.

PINDICK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

POSSAS, M. S. **Concorrência e Competitividade**: Notas Sobre Estratégia e Dinâmica Seletiva na Economia Capitalista. Tese de doutorado. UNICAMP, 1993.

REZVANIAN, R.; MEHDIAN, S. *An Examination of Cost Structure and Production Performance of Commercial Banks in Singapore*. In: **Journal of Banking and Finance** n. 26, p. 79-98, 2002.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. **Administração da produção e operações**. Prentice Hall. São Paulo: 2004

SANTOS, R. V. dos. **Modelos de decisão para gestão de preço de venda**. Dissertação de Mestrado, FEA-USP, 1995.

SCHERER, F. M. **Industrial Market Structure and Market Performance**. Rand McNally: Chicago, IL, 1980.

SCHERER F. M.; ROSS D. **Industrial Market Structure and Economic Performance**. Houghton Mifflin: Boston, MA, 1990.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., 1974.

SHOHAM, A; FIEGENBAUM, A. *Extending the competitive marketing strategy paradigm: The role of strategic reference points theory*. In: **Academy of Marketing Science Journal**. Greenvale. N. 27(4), p. 442-455. Fall, 1999.

SZWARCFITER, C. **Crise do Fordismo e Seus Desdobramentos na Organização da Produção**: Um Estudo Exploratório. Dissertação de mestrado. PUC-Rio, 1995.

TEECE, D. J. *Economies of scope and the scope of enterprise*. In: **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 1, p. 223-247, 1980.

TOLEDO, G. L., PROENÇA, M. C. A.; MELLO JR, S. B. B. **Estratégia competitiva e política de preços: Um estudo de casos na indústria de varejo alimentício**. In SEMEAD, Anais do VII Seminário em Administração, São Paulo, 2003.

TOLEDO, G. L.; HEMZO, M. A. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In: ENANPAD, XV, Belo Horizonte, 1991.

TOLEDO, G. L. Marketing estratégico. In: OLIVEIRA, B. **Gestão de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

TREVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

URBANY, J. E. Determinação e estratégias de definições de preços. In: CZINKOTA, M. R. *et al.* **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

VALDÉS, J. A. Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá. São Paulo, Tese de Doutorado – USP, 2003.

VASCONCELLOS, M. A. S.; OLIVEIRA, R. G. de. **Manual de Microeconomia**. São Paulo: Atlas, 2000.

VASCONCELLOS, M. A. S.; GARCIA, M. E. **Fundamentos de Economia**. São Paulo: Saraiva, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios em pesquisas de administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WEAVER, M.; DEOLALIKAR, A. *Economies of scale and scope in Vietnamese hospitals*. In: **Social Science & Medicine** 59, p.199-208, 2004.

WEBSTER Jr., F. E. **Industrial Marketing Strategy**. New York: John Wiley & Sons, 1991.

WEDEL, M.; KAMAKURA, W. **Market segmentation: conceptual and methodological foundations**. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, 2000.

WEINSTEIN, A. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

WIGGINS, S. *Product quality regulation and new drug introductions: some new evidence from the 1970s*. In: **Review of Economics and Statistics**, n. 63(4), p. 615–619, 1981.

WILLIAMSON, O. *Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*. In: **Journal of Law and Economics**, n. 22 (2), p. 233-261, 1979.

WRIGHT, P. L. **Administração estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert. K. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*. In: **Organization Science**, n. 13(3), p. 339–351, 2002.

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO PARA A PESQUISA DE CAMPO

O protocolo desenvolvido para os casos estudados (pesquisa de campo) baseado no modelo de YIN (2005) é o seguinte:

1- Visão geral do estudo de caso

1.1 Tema: Economias de escala e escopo como elemento do processo de fixação de preços.

1.2 Título: “ECONOMIAS DE ESCALA E DE ESCOPO NA FIXAÇÃO DE PREÇOS EM MARKETING: ESTUDO DE CASO NO SETOR BANCÁRIO”.

1.3 Problema de Pesquisa: O problema de pesquisa converge para o estudo de ocorrência e de uso de economias de escala e de escopo como fatores influenciadores dos custos no âmbito do processo estratégico da determinação de preços em marketing no setor de serviços.

1.4 Objetivos da pesquisa de campo: O objetivo da dissertação é obter conhecimentos sobre o nível de influência das economias de escala e de escopo sobre os custos no âmbito do processo de determinação de preços em empresa de serviços, mais especificamente por meio de um estudo de caso no setor de serviços bancários.

O estudo se propôs a verificar a existência e a medida em que as economias de escala e de escopo influenciam os custos, o que representaria uma vantagem competitiva em relação à concorrência, visto que existem duas possibilidades de incrementar os resultados de determinada companhia: (i) aumento da receita com a manutenção do custo, o que pode ocorrer por meio da diversificação do portfólio de produtos e de inovações via economia de escopo; (ii) redução do custo por meio da diluição de custos que resultam do usufruto de economias de escala.

Para atingir o objetivo foi feito um levantamento e uma análise da literatura acerca do tema, seguido de um estudo exploratório empírico em uma empresa do segmento bancário com o intuito de levantar evidências que contribuam para responder à questão de pesquisa.

2- Procedimentos de Campo

2.1 Aspectos metodológicos: Pesquisa de natureza exploratória com uso do método de estudo de caso.

2.2 Unidade de Análise:

Banco com relevante participação no mercado local.

2.3 Fontes de evidência

- Entrevistas: entrevista com gerentes de produtos, responsáveis tanto pelos produtos já oferecidos quanto pela introdução de novos produtos, além de entrevistas com os responsáveis pela apuração de custos do banco por meio de um roteiro semi-estruturado.
- Documentos internos e externos sobre a organização: Programas de Produtos, Manuais de Produtos, Aprovação de Novos produtos, Relatórios de custos e despesas, Balancetes trimestrais, entre outros.
- Observações

2.4 Principais instrumentos de coleta de dados

- Roteiro de entrevista e observações
- Análise de documentos

2.5 Executores da pesquisa

- Pesquisador: Marcelo Barbieri Campomar
- Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

3. Questões do estudo de caso

3.1 Dados da organização

- nome (razão social)
- missão
- principais serviços (produtos)

- número de funcionários
- tamanho da empresa (balanço)
- mercados em que atua

3.2 Dados dos entrevistados

- nome
- cargo
- área e subordinação
- atribuições
- número de subordinados
- tempo na empresa
- tempo no mercado

3.3 Itens de investigação

a) estratégia corporativa

- objetivo da empresa
- participação de mercado (no segmento em questão)
- estratégia de crescimento / desenvolvimento
- alocação de recursos (vis-à-vis estratégia)
- forças competitivas (pontos fracos e fortes)
- competências em cenários futuros
- alinhamento com estratégia corporativa

b) mercado

- obtenção de informações de mercado (ferramentas de *market intelligence*)
- busca por novos mercados (estratégia – segmentação e diversificação)
- obtenção de informações de clientes (ferramentas de *market intelligence*)
- obtenção de informações de concorrentes (ferramentas de *market intelligence*)
- diferencial em relação aos concorrentes
- como a empresa é vista pelo mercado

c) determinação de preços

- fatores levados em consideração na precificação
- verificação de oferta e demanda (*market pull* x *product push*)
- análise da concorrência
- critério para definição de *mark-up*
- relevância do custo na precificação (custos adicionais levados em consideração na precificação)

d) apuração de custos

- cálculo do custo (fixo, variável e total - unitário)
- apuração de custo unitário e custo marginal
- economias de escala na apuração de custo (limite de volume)
- economias de escopo na apuração de custo (diversificação / inovação)

e) novos produtos

- frequência da introdução de novos produtos
- demanda dos consumidores
- oferta para o mercado
- aspectos considerados na introdução de novos produtos
- opção entre liderança em custos e diversificação

4. Relatório dos casos

Uma forma de sintetizar o caso é por meio de uma tabela que mostra os dados do caso em uma estrutura uniforme. Assim, é possível verificar de uma maneira visualmente mais favorável os aspectos mais relevantes do caso em questão.

5. Organização do protocolo:

I. Procedimentos

A. Agendamento inicial da visita de campo.

Visita agendada para janeiro/12

Revisão de informações preliminares.

B. Escolha das pessoas que serão entrevistadas e outras fontes de informação.

Superintendente de Produtos

Gerente de Produtos Sênior

Gerente de Produtos Pleno

Gerente de Planejamento e Controle

Analista de Planejamento e Controle

II. Protocolo e questões para o estudo de caso

A. Definição da função da pessoa que deve ser entrevistada

Tópicos

Resumo das questões para a Seção A.

III. Plano de Análise e relatórios do estudo de caso.

A. Estudos de caso

Informações descritivas

Informações explanatórias

Esboço dos relatórios dos estudos de caso individuais

B. Análise de casos

Informações descritivas

Informações explanatórias