FÁBIO LUÍS ALVES PEREIRA

**ESTUDO DE CASOS SOBRE O ALINHAMENTO ENTRE AS
ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E DE FORMAÇÃO DE PREÇOS**

Dissertação apresentada à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para obtenção
do título de Mestre em Engenharia.

São Paulo
2006

FÁBIO LUÍS ALVES PEREIRA

**ESTUDO DE CASOS SOBRE O ALINHAMENTO ENTRE AS
ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E DE FORMAÇÃO DE PREÇOS**

Dissertação apresentada à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para obtenção
do título de Mestre em Engenharia.

Área de Concentração:
Engenharia de Produção

Orientador:
Prof. Dr. Reinaldo Pacheco da Costa

São Paulo
2006

FICHA CATALOGRÁFICA

Este exemplar foi revisado e alterado em relação à versão original, sob responsabilidade única do autor e com a anuência de seu orientador.

São Paulo, 2 de junho de 2006.

Assinatura do autor

Assinatura do orientador

Pereira, Fábio Luís Alves

Estudo de casos sobre o alinhamento entre as estratégias empresariais e de formação de preços / F.L.A. Pereira. – São Paulo, 2006.

149 p.

Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Estratégias 2.Preços I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Aos meus pais Olinto e Áurea, à minha esposa Flávia.

AGRADECIMENTOS

Ao companheiro Professor Dr. Reinaldo Pacheco da Costa, pela importante orientação, pelo apoio e pela paciência durante todo o desenvolvimento desta dissertação.

A Afonso Carlos Correa Fleury, Fernando José Barbin Laurindo, Israel Brunstein, Marly Monteiro de Carvalho e Oswaldo Fadigas Fontes Torres, professores do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, pelo apoio e pelas valiosas lições transmitidas.

A Claudio Felisoni de Ângelo, Edson Luiz Riccio e José Augusto Giesbrecht da Silveira, professores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo pela receptividade, apoio e esforço de integração.

Aos executivos e colaboradores das empresas pesquisadas que viabilizaram a execução dos trabalhos de campo desta dissertação.

SUMÁRIO

Sumário	5
Resumo	6
Abstract	7
Lista de Figuras	8
Lista de Equações	8
Lista de Tabelas	9
Lista de Gráficos	9
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.3 CONTEXTO E LIMITAÇÕES DA PESQUISA	13
1.4 TEMA DA PESQUISA	14
1.5 A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E O TEMA DA PESQUISA	15
1.6 A ESTRUTURA E O MÉTODO DE ELABORAÇÃO DA PESQUISA	15
2 CONCEITOS FUNDAMENTAIS	25
2.1 TEORIA ECONÔMICA	25
2.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	36
3 ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO DE PREÇOS	45
3.1 ALINHAMENTO ENTRE A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS E A ESTRATÉGIA DE FORMAÇÃO DE PREÇOS	46
3.2 ASPECTOS FINANCEIROS DA FORMAÇÃO DE PREÇOS	54
3.3 A PERCEPÇÃO DE VALOR E O PREÇO	61
3.4 O AMBIENTE COMPETITIVO E O PREÇO	64
3.5 MODELOS PARA FORMAÇÃO DE PREÇOS	66
4 ESTUDO DE CASOS	78
4.1 A PESQUISA – EMPRESA “A”	78
4.2 A PESQUISA – EMPRESA “B”	104
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	128
5.1 CONCLUSÕES	132
5.2 LIMITAÇÕES E PERSPECTIVAS	133
PROTOCOLO DE PESQUISA	136
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142

RESUMO

O trabalho inicia apresentando a teoria econômica, incluindo as teorias empresariais e das estruturas de mercado e constrói um alinhamento entre estratégia de negócios e de formação de preços, explorando os principais conceitos derivados. Estes conceitos terão sua aplicabilidade verificada através de estudos de casos em empresas nacionais. Estes estudos exploram empresas de diferentes mercados com produtos ou serviços em diferentes estágios de ciclo de vida. As análises pretendem mostrar como alinhar as estratégias de negócio e competição das empresas e suas estratégias e táticas operacionais de formação de preços. Os resultados obtidos indicam que apesar das empresas procurarem alinhar seus objetivos estratégicos com os objetivos de formação de preço ainda há possíveis oportunidades no uso de técnicas e conceitos em dimensões estratégicas específicas de seu negócio, bem como oportunidades advindas da integração e estruturação destes processos.

ABSTRACT

The work initiates introducing the economic theory, including the managerial and market structures theories and builds an alignment between business and pricing strategies, exploring the main derived concepts. These concepts are to be verified through a multiple case study in Brazilian companies. These studies explore companies acting in different market structures with products and services in different life cycle stages. The analyses intend to show how to align company's business and competition strategies with its pricing strategies and operational tactics. The gotten results indicate that despite the companies are looking for the alignment between its strategical and pricing objectives they still have improvements opportunities derived from the use of techniques and concepts in specific strategical dimensions of its business, as well as of the integration and organization of these processes.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ESTRUTURAS DE MERCADO.....	31
FIGURA 2 - DEMANDA DA FIRMA EM CONCORRÊNCIA PERFEITA	32
FIGURA 3 - DEMANDA PARA A FIRMA EM MONOPÓLIO	33
FIGURA 4 - DEMANDA PARA A FIRMA EM CONCORRÊNCIA. MONOPOLÍSTICA.....	34
FIGURA 5 - A CURVA DE DEMANDA QUEBRADA.....	35
FIGURA 6 - CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS X VOLUME X IDENTIFICAÇÃO A PRODUTO	56
FIGURA 7 – ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO BASEADA EM LUCRO – ADAPT. NAGLE; HOLDEN 2003.....	68
FIGURA 8 – MODELO DE DECISÃO DE PREÇO – ADAPT. CANNON; MORGAN (1991).....	69
FIGURA 9 – MODELO DE DECISÃO DE PREÇO – ADAPT. KOTLER (1999).....	71
FIGURA 10 - CONSOLIDAÇÃO DOS MODELOS DE FORMAÇÃO DE PREÇOS – PARTE I. FONTE: AUTOR	74
FIGURA 11 - CONSOLIDAÇÃO DOS MODELOS DE FORMAÇÃO DE PREÇOS – PARTE II. FONTE: AUTOR	75
FIGURA 12 - PROCESSOS EQUIPO	88

LISTA DE EQUAÇÕES

EQUAÇÃO 1 - VALOR PRESENTE DOS LUCROS ESPERADOS	27
EQUAÇÃO 2 - DECOMPOSIÇÃO DOS LUCROS ESPERADOS.....	28
EQUAÇÃO 3 - DECOMPOSIÇÃO DOS LUCROS ESPERADOS.....	28
EQUAÇÃO 4 - DERIVADA DO LUCRO EM RELAÇÃO À QUANTIDADE PRODUZIDA	29
EQUAÇÃO 5 - CONDIÇÕES DE MAXIMIZAÇÃO DA EQUAÇÃO NÚMERO 4	29
EQUAÇÃO 6 - COMPOSIÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO EQUIPO.....	90
EQUAÇÃO 7 - DECOMPOSIÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO EQUIPO.....	91
EQUAÇÃO 8 - PREÇO DE EQUILÍBRIO EQUIPO	91
EQUAÇÃO 9 - PREÇO DE EQUILÍBRIO DE ALUGUEL EQUIPO	93
EQUAÇÃO 10 – QUANTIDADE DE EQUILÍBRIO – EMPRESA “B”	111

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – HIERARQUIA NA ABORDAGEM DE FORMAÇÃO DE PREÇOS – FONTE: AUTOR	46
TABELA 2 - DADOS HISTÓRICOS - EMPRESA “A”	79
TABELA 3 - MARGEM RELATIVA A FATURAMENTO NA EMPRESA “A”	81
TABELA 4 - TAMANHO DO MERCADO DA EQUIPO - UNIDADES/SEGMENTO	86
TABELA 5 - COMPOSIÇÃO DA DESPESA VARIÁVEL PERCENTUAL UNITÁRIA	92
TABELA 6 - PREÇO DE EQUILÍBRIO DA EQUIPO PARA VENDAS DIRETAS	92
TABELA 7 - COMPOSIÇÃO DA DESPESA VARIÁVEL PERCENTUAL UNITÁRIA PARA ALUGUEL	94
TABELA 8 - COMPOSIÇÃO DAS DESPESAS OPERACIONAIS MENSAS - ALUGUEL EQUIPO	94
TABELA 9 - PREÇO DE EQUILÍBRIO DA EQUIPO PARA ALUGUEL OPERACIONAL	95
TABELA 10 - CUSTOS OPERACIONAIS DE SUBSTITUTOS EQUIPO – SEGMENTO AEROMÉDICO	96
TABELA 11 - CUSTOS OPERACIONAIS EQUIPO EM SUBSTITUIÇÃO – SEGMENTO AEROMÉDICO	97
TABELA 12 - PREÇO MÁXIMO EQUIPO – SEGMENTO AEROMÉDICO	97
TABELA 13 - ACRÉSCIMO NO PREÇO MÁXIMO DE REFERÊNCIA DA EQUIPO AEROMÉDICO	98
TABELA 14 - CUSTOS OPERACIONAIS DE SUBSTITUTOS EQUIPO – SEGMENTO TERRESTRE	100
TABELA 15 - CUSTOS OPERACIONAIS EQUIPO EM SUBSTITUIÇÃO – SEGMENTO TERRESTRE	100
TABELA 16 - PREÇO MÁXIMO DA EQUIPO TERRESTRE	100
TABELA 17 - ANÁLISE DE MARGENS E PREÇOS FINAIS EQUIPO	102
TABELA 18 - DADOS HISTÓRICOS EMPRESA “B”	105
TABELA 19 - MARGENS RELATIVAS A FATURAMENTO NA EMPRESA “B”	105
TABELA 20 – PREÇOS DOS PRODUTOS	110
TABELA 21 – DESCONTOS APLICÁVEIS E FORMA DE PAGAMENTO	110
TABELA 22 – MARGENS BRUTAS UNITÁRIAS POR PRODUTO	112
TABELA 23 – ANÁLISE DA QUANTIDADE DE EQUILÍBRIO	112
TABELA 24 – ANÁLISE DE POSICIONAMENTO	115
TABELA 25 – COMPARATIVO DE PREÇOS – MÉTODO DO VALOR PRESENTE	118
TABELA 26 – UNITIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS	124
TABELA 27 – MARGEM BRUTA UNITÁRIA “TICKET MÍNIMO”	126

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – PONTO DE EQUILÍBRIO	60
GRÁFICO 2 – DISTRIBUIÇÃO DO MERCADO DA EQUIPO	87
GRÁFICO 3 – ANÁLISE DO RESULTADO – FONTE: AUTOR	103
GRÁFICO 4 – DIFERENÇAS PERCENTUAIS ENTRE CONTRATOS	119

CAPÍTULO 1

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mundo dos negócios tem sofrido profundas mudanças, ditadas pelo cenário de intensa competição decorrente da globalização. Nesse contexto, e até na tentativa de sobreviver, as empresas de produtos ou serviços buscam meios para melhorar seu desempenho. Para tal, fazem uso de diferentes conceitos, técnicas e instrumentos, que vão do planejamento estratégico e execução contínua desse plano, à adoção de ferramentas de tecnologia e automação como habilitadoras das forças competitivas ao longo da cadeia de valor. Exemplos dessas ações são: o uso crescente de *softwares* integrados de gestão, ou *Enterprise Resource Planning* (ERP), o emprego de ferramentas de gerenciamento integrado da cadeia de suprimentos e de relacionamento com o cliente e a abertura de novos canais, como a *Internet*, que trazem novas possibilidades de negócios, alternativas estratégicas e outras formas de relacionamento entre tais empresas e os seus mercados.

A microeconomia trata do comportamento individual de toda e qualquer unidade econômica, e explica como ocorrem as tomadas de decisão em tais unidades. As tomadas de decisão analisadas pela microeconomia estão relacionadas à compra de insumos, à estrutura do capital utilizado, à capacidade da empresa ou à sua participação no mercado, e à maneira com que as variáveis se influenciam e se correlacionam.

A receita gerada por um empreendimento é uma das bases que compõe o seu resultado e a sua lucratividade. De forma simplificada, a receita de um empreendimento é formada pelos componentes preço e quantidade do bem que é negociado. A combinação destes elementos é feita estrategicamente, e implementada em função da oferta e da demanda que regem a economia das empresas e de seus mercados.

Preocupadas com a melhoria de desempenho, as organizações vêm ampliando o espectro de abrangência do processo de gerenciamento da receita - do seu desenho estratégico à sua implementação. Novas técnicas e conceitos baseados no valor atribuído aos serviços pelo cliente têm modificado a forma tradicional de estabelecer preços, o que pode impactar profundamente o resultado das empresas.

A principal motivação que leva ao problema de pesquisa deste trabalho consiste na necessidade de estabelecer um caminho, uma referência que guie a administração das empresas em seu processo decisório, da estratégia competitiva à estratégia de preços e ao mesmo tempo possa ser desdobrada nos diversos níveis organizacionais, na complexa cadeia de relacionamento da empresa no mercado e na constante busca da melhoria empresarial.

As idéias encontradas na literatura, propostas sob a forma de um referencial teórico são praticadas no dia a dia empresarial? Sob quais condições e formas? Que resultado trazem? Tal inquietação exigiu um trabalho de campo que pudesse ser analisado com profundidade adequada para explorar conceitos que tragam de forma coerente e estruturada, idéias que promovam um alinhamento entre a estratégia competitiva da empresa e sua estratégia de preços.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Para selecionar o tema da presente pesquisa, buscou-se um assunto que tem despertado inúmeras discussões na prática empresarial e que, de certa forma, alcançasse o objetivo de apresentar alternativas para as importantes decisões de preços. Assim, a principal questão formulada foi: *Como alinhar as estratégias de formação de preço e as estratégias de negócio e de competição das empresas?*

Tal problema de pesquisa permite uma abordagem estruturada que parte das visões estratégicas corporativas e de competição e suas principais variáveis de decisão até variáveis mais específicas de estratégias de preços e possíveis desdobramentos e ações. Tais decisões, distribuídas pela organização em diversos níveis, representadas por agentes com diferentes papéis e com distinta atuação em diversos canais no mercado indicam uma necessidade de alinhamento para que seja possível obter o melhor resultado, através de ações coerentes, que busquem e criem oportunidades de forma sustentada e tragam vantagem competitiva para as organizações.

Segundo Fleury (2003a), esse problema pode apresentar respostas variáveis, que dependem do conjunto de elementos de cada estudo. É científico e pragmático, pois apresenta variáveis que podem ser medidas, observadas, mensuradas,

correlacionadas e verificadas de acordo com o método científico tradicional, e estuda a ação humana - sem incluir os elementos interiores desta vida que determinam a ação - na vida social. Já de acordo com Boulding (1956), o problema se insere no contexto da organização social, pois abrange aspectos sociais e econômicos de organizações constituídas sob a forma de empresas e sob a égide dos mercados.

As características de um problema podem ser distribuídas em três eixos principais, estabelecidos por Lovejoy (1996): físico, filosófico e psicológico-social. Considerando essa classificação, o problema da presente pesquisa insere-se no eixo físico - pois envolve a análise de processos e estruturação de uma operação integrada, realizada na prática e com resultados tangíveis e mensuráveis – e no eixo filosófico - ao envolver aspectos econômicos das iterações dessa operação. Em virtude do foco e do escopo da presente investigação, os possíveis desdobramentos relacionados ao eixo psicológico-social não serão delineados e analisados nesta dissertação.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa foi procurar formas de alinhamento das estratégias e táticas de formação de preços com as estratégias de negócio e de competição das empresas. Para tanto, foram estabelecidos dois objetivos específicos.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar e descrever, a partir da literatura, conceitos sobre estratégia e micro economia voltados especificamente à formação de preços.
- b) Identificar, através do estudo de casos, o uso e as discrepâncias de tais conceitos na prática empresarial.

1.3 CONTEXTO E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O alinhamento das estratégias de preços com as estratégias de negócio e de competição das empresas pode contribuir para a obtenção de vantagens no contexto

econômico de competição acirrada. O delineamento da pesquisa partiu das definições estratégicas e de conceitos de competição, que são amplos e agregados, para patamares menos agregados de processos e políticas de preços, passíveis de serem observados e analisados.

No que concerne às limitações, torna-se necessário esclarecer que a presente investigação tem como foco e escopo as empresas nacionais com o intuito de investigação de tais práticas neste tipo de empresa.

1.4 TEMA DA PESQUISA

A discussão sobre os processos de formação de preços é vasta e multidisciplinar, contemplando abordagens específicas pelo menos nas áreas de Economia, Contabilidade de Custos e Marketing.

“... o apreçamento estratégico vem se tornando uma especialidade própria que liga Marketing, Finanças, Vendas e a Alta Administração. Muito mais do que o estabelecimento de preços, envolve a busca da definição dos mercados que podem ser servidos de maneira lucrativa, a comunicação de informações que justifiquem os níveis de preços e o gerenciamento dos processos e sistemas de apreçamento para manter os preços alinhados com o valor percebido” (NAGLE; HOLDEN, 2003; grifos do autor).

Para melhor entender esta linha de raciocínio, faz-se necessário apresentar a definição semântica das palavras processo e sistema:

Processo: s.m. [...] 2. O conjunto de atos por que se realiza determinada operação. [...] 5. Diversos períodos da evolução de um fenômeno. (AMORA, 1999; p.577).

Sistema: s.f. 1. Conjunto de partes coordenadas entre si; [...] 7. conjunto de princípios, leis ou regras que regulam certa ordem de fenômenos; método. (AMORA, 1999; p.682).

Pode-se afirmar que o tema da pesquisa consiste na análise do uso das estratégias e táticas de formação de preços e de seu alinhamento com a estratégia de negócios e de competição das empresas. Para tal será utilizada a base teórica pesquisada e o estudo de casos múltiplos. Tal método será tratado de forma detalhada nos itens subseqüentes.

1.5 A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E O TEMA DA PESQUISA

Segundo Nakano; Fleury (1996), a engenharia de produção é uma área de conhecimento muito peculiar dentro da engenharia, e sua evolução vem paulatinamente, abrangendo novas áreas de conhecimento. Em 2005, o *Institute of Industrial Engineers* (IEE) apresentou uma definição para a Engenharia de Produção:

“A Engenharia de Produção está relacionada com o projeto, aperfeiçoamento e instalação de sistemas integrados de pessoas, materiais, informações, equipamentos e energia. Utiliza conhecimento e habilidades especializados nas ciências matemáticas, físicas e sociais, junto com os princípios e métodos de análise de engenharia e projeto para especificar, predizer e avaliar os resultados obtidos em tais sistemas”.

Considerando que o problema da formação de preços acontece à medida que uma empresa necessita estabelecer valor para transacionar um bem ou serviço, pode-se observar que tanto o problema quanto os objetivos da pesquisa se inserem na Engenharia de Produção, mais especificamente no que concerne aos processos e sistemas de gestão econômica das operações de uma empresa, pois visam a lucratividade, estão intimamente ligados aos objetos de custo de processos produtivos, são fundamentados em conceitos econômicos, abordam aspectos organizacionais das empresas e de seus mercados e nos processos e sistemas de informação que os suportam.

1.6 A ESTRUTURA E O MÉTODO DE ELABORAÇÃO DA PESQUISA

A presente dissertação é constituída por uma fundamentação teórica, pelos estudos de casos e por uma análise crítica dos resultados obtidos.

A fundamentação teórica é apresentada no segundo e no terceiro capítulos, que esclarecem os conceitos considerados fundamentais para a compreensão da questão de pesquisa: comportamento empresarial sob a ótica microeconômica, estratégias empresariais e estratégias e táticas de formação de preços. O quarto capítulo apresenta os estudos de casos realizados, com a descrição e a análise dos critérios e práticas observados no uso de estratégias e táticas de formação de preços.

O quinto e último capítulo apresenta os resultados obtidos, e pretende esclarecer os limites da aderência entre a pesquisa teórica e os estudos de casos realizados, sugerindo possibilidades para novos estudos na área de estratégia de formação de preços.

O método de pesquisa eleito foi o estudo de caso, classificado, conforme a tipologia de Filippini (1997), como o mais adequado para tratar a natureza e a complexidade do problema apresentado. Para Westbrook (1995), o estudo de caso analisa, com o detalhamento apropriado, a atividade de uma organização ou de uma parte desta. O estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, estuda situações nas quais as fronteiras entre o fenômeno e o seu contexto não são claras, e usa múltiplas fontes de informação (YIN, 1989). O estudo de caso, de acordo com Nakano; Fleury (1996), aproxima-se mais da pesquisa qualitativa e, apesar das dificuldades de generalização de resultados (BRYMAN, 1989; WESTBROOK, 1995), é bastante utilizado e difundido na Engenharia de Produção.

O protocolo de pesquisa tem como objetivo estruturar o desenho, o desenvolvimento e a condução do estudo de casos, adaptando aspectos metodológicos encontrados na literatura à pesquisa, especificamente no campo de gestão econômica de operações.

Segundo Lewis (1998) apud Voss; Tsikriktsis; Frohlich (2002), o estudo de casos em pesquisa aplicada em campo é um método bastante adequado para investigar a magnitude e a frequência de mudanças tecnológicas e de métodos de gestão que marcam o momento atual.

Voss; Tsikriktsis; Frohlich (2002) apontam as dificuldades inerentes a essa metodologia, como uso excessivo de tempo, necessidade de habilidade do entrevistador e tratamento das informações, quando do confronto entre estas e a teoria, para refinamentos ou estabelecimento de generalizações. Ainda assim, tais autores ressaltam que os benefícios proporcionados pelo método não se restringem à pesquisa em si, mas estendem-se ao pesquisador, que é exposto a problemas reais tratados em campo, e a situações reais. Para mitigar os problemas apontados, e para que os benefícios potenciais desse tipo de pesquisa fossem alcançados, o delineamento do protocolo de pesquisa apresenta alguns passos que foram adotados

como planejamento, da sua concepção à sua aplicação. Esse tipo de cuidado foi adotado em função do entendimento de Yin (1994) apud Voss; Tsikriktsis; Frohlich (2002), para quem a qualidade da pesquisa está diretamente relacionada à qualidade do protocolo de pesquisa.

Inicialmente, implementou-se a adequação dos três elementos apresentados por Handfield; Melnyk (1998) apud Voss; Tsikriktsis; Frohlich (2002): o propósito, as questões e a estrutura da pesquisa.

O propósito da pesquisa ajusta-se ao conceito de teste e refinamento de teoria. No caso do presente trabalho, os fundamentos teóricos relativos à microeconomia, às estratégias de mercado e às estratégias de preços são verificados empiricamente através de dados reais coletados em campo, e posteriormente analisados e utilizados para a constatação, o teste e o refinamento desses fundamentos. Mas, para estruturar adequadamente a investigação, foi necessário estabelecer um vínculo entre o propósito e o objetivo da pesquisa. Retomando o objetivo da pesquisa, tem-se: *“Como alinhar as estratégias de formação de preço e as estratégias de negócio e de competição das empresas?”* Para tanto, foram estabelecidos dois objetivos específicos:

- a) *“Identificar e descrever, a partir da literatura, conceitos sobre estratégia e microeconomia voltados especificamente à formação de preços.”*
- b) *“Identificar, através do estudo de casos, o uso e as discrepâncias de tais conceitos na prática empresarial”*

A exposição até aqui realizada nesta dissertação permite estabelecer com clareza a associação entre o propósito e as questões da pesquisa e seus fundamentos. O problema da pesquisa - *Como alinhar as estratégias de formação de preço e as estratégias de negócio e de competição das empresas?*- exigiu que os principais fundamentos teóricos constantes da literatura fossem definidos e explorados, para subsidiar o estudo de casos.

Além disso, para responder o problema posto, a pesquisa foi estruturada de modo a permitir o levantamento de informações relacionadas à conceituação teórica em campo, na prática empresarial. Essa verificação empírica forneceu informações

de interesse, que respondem a questões como: As teorias apresentadas foram de fato utilizadas na prática? Se o foram, como se deu a sua utilização, e como foram aplicadas? Quais desdobramentos podem ser delineados a partir do confronto entre a base teórica e a prática?

A adequação entre o estudo de casos e a questão da pesquisa é constatada pelos aspectos qualitativos que se busca entender e por sua colocação, mais focada nos termos “quais” e “como”, procurando aprofundar e refinar as teorias e conceitos levantados na literatura.

O terceiro elemento, estruturação da pesquisa, contempla o propósito e a questão da pesquisa, contribuindo para a eleição do método a ser utilizado. Problemas de pesquisa que trazem em seu bojo o uso de estratégias são particularmente beneficiados pelo estudo de casos (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Mas, para auferir tais benefícios, deve-se considerar a profundidade e a variedade dos casos, buscando um equilíbrio no uso do método e de suas técnicas: dependendo do conjunto de recursos, quanto menor for a quantidade de casos estudados, mais profunda será a abordagem.

Assim, para reduzir as limitações decorrentes do estudo de um único caso, e para garantir a profundidade acima mencionada, o estudo focado em um pequeno número de casos pareceu ser o mais adequado, pois a possibilidade de comparação de eventos e dados entre os casos reforça a validade do uso, o refinamento e o teste das teorias apresentadas, bem como facilita o tratamento de possíveis erros de investigação prática. Nas condições dadas, a obtenção do equilíbrio pressupõe o atendimento dos aspectos elencados a seguir:

1. Possibilidade de estabelecer uma relação de causa e efeito.
2. Qualidade dos dados históricos apresentados.
3. Qualidade da avaliação e interpretação dos dados quando comparados temporalmente.
4. Escolha do caso e definição de fronteiras que estejam conectadas com as questões de pesquisa.
5. Criação de amostras aptas a descobrir, confirmar e qualificar os processos básicos que compõem o estudo e seus construtos.

6. Escolha de casos complementares e polares que possam ser comparados, possibilitando a análise dos resultados similares, ou a negação das proposições teóricas.
7. Verificação da relevância conceitual do caso em relação à questão de pesquisa.
8. Verificação da presença dos fenômenos levantados na literatura no caso objeto do estudo.
9. Factibilidade do processo.
10. Avaliação ética do trabalho, sob o ponto de vista dos riscos e benefícios que o estudo pode trazer ao informante.

A escolha dos casos foi fundamental para atender, ainda no planejamento da pesquisa, os principais aspectos apontados. O processo de escolha dos casos obedeceu aos seguintes princípios:

1. A partir dos recursos disponíveis – um investigador e equipamentos de tratamento de dados –, buscou-se avaliar através de contatos, rede de relacionamentos e análise da pesquisa teórica, quais seriam os tipos de empresas e as variáveis que pudessem atender com qualidade aos pressupostos da pesquisa, com baixo potencial de erro e com riqueza de informações relevantes.
2. Como estruturar a abordagem para que o instrumento de pesquisa e suas regras de aplicação, pré-definidas e apresentadas adiante, pudessem contemplar as necessidades da pesquisa.

Com relação ao item um, a pesquisa teórica apresentada nos Capítulos 2 e 3 sugere três variáveis principais como determinantes para a escolha das empresas que integrariam o estudo de casos:

- a) Diferentes setores e mercados de modo que as informações obtidas tenham alto potencial de serem complementares no quesito de proporcionar um maior conjunto de informações.

- b) Estágios do ciclo de vida dos produtos e serviços oferecidos, pois diferentes estágios indicam diferentes estratégias e táticas a serem utilizadas, desta maneira há um aumento do potencial das informações serem complementares.
- c) Pré-disposição na disponibilização de informações, uma vez que o estudo de casos de estratégias exige profundidade na abordagem dos temas e preservação das informações.

Para a compreensão do item “b” é necessário conceituar o ciclo de vida de produto: o ciclo de vida de um produto é uma representação do estágio do produto em relação ao tempo e suas características no mercado. Para Heller (1999), empresas e produtos têm ciclos de vida que são geralmente descritos em: crescimento, maturidade e declínio; e produtos em estágios diferentes de ciclo de vida apresentam diferentes necessidades estratégicas e de gestão.

O universo de casos foi composto por cinco empresas em condições iniciais de participarem do estudo de casos. O processo de escolha e a determinação desse universo se deram através de contatos internos e entrevistas informais que exploraram as premissas e princípios propostos. Das cinco empresas iniciadas, dois casos foram finalizados e são parte integrante desta dissertação. Os demais casos foram utilizados para testar o protocolo de pesquisa e foram descontinuados em função de dificuldades específicas na aplicação da pesquisa.

Os executivos contatados, geralmente apresentados como presidentes ou diretores executivos das empresas – e, portanto, dotados de total liberdade de decisão sobre uma provável abordagem de pesquisa em suas organizações - foram alertados quanto à necessidade de tempo para futuras entrevistas e de disponibilização de informações.

Nesses primeiros contatos foram também negociadas as bases da pesquisa. Assim, mesmo sem uma medição precisa de necessidade, a quantidade de visitas, o tempo médio das entrevistas, os modelos prévios de questões, os modos de coleta e o sigilo das informações foram apresentados. As características dessas empresas estão descritas mais adiante.

No que concerne ao item 2, a metodologia apresentada indica 5 processos para a estruturação da abordagem:

1. Escolha de uma estratégia de pesquisa.
2. Elaboração e teste do instrumento de pesquisa.
3. Definição dos indivíduos que serão entrevistados na pesquisa.
4. Estruturação da coleta dos dados.
5. Condução da pesquisa de campo.

A estratégia de pesquisa utilizada foi a mais comumente encontrada em estudos de casos em campo, e consistiu em entrevistas através do uso de um instrumento de pesquisa (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

A estratégia deveria contemplar, segundo Bonoma (1985), um ciclo de abordagem e a estruturação dos dados. A escolha inicial foi baseada nos estágios de Bonoma. O primeiro estágio, DIRECIONAMENTO, visou explorar e esclarecer a natureza do projeto, as questões e as proposições. O segundo estágio, DESENHO, teve como objetivo conhecer o que é preciso para estruturar proposições centrais. O terceiro estágio, PREDIÇÃO, consistiu na comparação entre os conceitos teóricos de referência e os dados coletados e tabulados, assim como na interpretação desses conceitos. O quarto estágio, DESCONFIRMAÇÃO, visou ampliar o horizonte de análise a extremos, procurando um refinamento das proposições. Ainda de acordo com Bonoma (1985), esses estágios não formam uma hierarquia rígida, mas uma evolução interativa rumo ao conhecimento.

A elaboração do questionário de pesquisa partiu da necessidade de levantar dados primários nas empresas escolhidas para o estudo de casos. Para atender à finalidade da pesquisa, os dados foram distribuídos dentro dos estágios citados (BONOMA, 1985) para cada caso e expostos com idéias centrais, para serem detalhados no instrumento de pesquisa.

O primeiro estágio, denominado DIRECIONAMENTO, apresenta os seguintes dados:

- Dados sobre a Empresa: (1) identificação e composição da empresa (quando permitido); (2) identificação do setor e área de atuação; (3) histórico das operações e características operacionais relevantes; (4) contextualização da empresa no mercado; (5) dados relevantes do mercado de atuação.

- Dados sobre a Natureza do Projeto a ser Estudado: (1) questões e proposições observadas e estudadas que envolvam as estratégias e processos de formação de preços; (2) relevância desses processos para o objetivo da empresa.

Para o segundo estágio, denominado DESENHO, tem-se:

- Dados sobre as estratégias e processos de formação de preços: (1) identificação e composição das estratégias; (2) identificação e composição dos processos de formação de preços; (3) análise dos dados históricos utilizados na formação de preços; (4) análise dos resultados obtidos nos processos de formação de preços.

O instrumento da pesquisa (questionário), disponível no anexo deste trabalho, foi elaborado a partir dos dados apresentados acima, com a técnica de afunilamento das informações: de questões mais amplas e abertas a questões mais específicas. Ao final do capítulo três as ligações entre o referencial teórico e o instrumento de pesquisa são apresentadas. Para chegar a esse estágio, o questionário foi testado e aplicado, sob a forma de piloto, no primeiro ciclo de entrevistas em cada empresa do universo de casos disponíveis.

Essa aplicação ajudou a detalhar e corrigir erros na aplicação do questionário, a delinear com precisão quais empresas do universo seriam escolhidas para participar de todo o ciclo, e a estabelecer a quantidade de tempo e de recursos humanos necessários para atingir o detalhamento de informação desejado, que indicasse suficiência entre o propósito e os objetivos da pesquisa e a base teórica utilizada.

Os respondentes da pesquisa, particularmente nos casos desenvolvidos até às suas fronteiras finais, foram escolhidos com base em múltiplos correspondentes. A escolha de múltiplos correspondentes, apesar de consumir mais tempo, mitiga os riscos de interpretação e reforça os resultados encontrados, aumentando o número de observações para cada tipo de questionamento.

Para o tema em questão, esses correspondentes foram divididos por hierarquia e especificidade na organização. O primeiro grupo foi formado por diretores. A primeira entrevista foi sempre direcionada ao diretor executivo e a segunda entrevista ao diretor comercial, ou pessoas que exercessem funções e papéis equivalentes. O segundo grupo foi dirigido por especificidade do entrevistado em

relação ao tema, e sua composição foi bastante variada em termos de cargos; entretanto, todos esses indivíduos tiveram como atribuição e responsabilidade atuar nas estratégias, táticas e processos de formação de preços, tanto individualmente quanto em grupos.

O delineamento dos grupos, pessoas e avanços da pesquisa foi iterativo, fator este determinante para o sucesso da coleta das informações e para o processo de tratamento de erros não previstos no planejamento da pesquisa. Segundo Voss; Tsikriktsis; Frohlich (2002), o paralelismo do processo, a capacidade de executar diversas interações e a habilidade do investigador em reformular seus construtos, questões, métodos e técnicas durante a execução da pesquisa são fundamentais ao sucesso da investigação.

No caso do presente trabalho, esse processo foi observado freqüentemente, delineando não só o número de empresas que chegaram até às fronteiras do estudo, como também todos os pilares: propósitos, objetivos e questões de pesquisa. A interatividade mostrou-se fundamental para promover o equilíbrio entre a experiência do investigador e os limites do escopo da pesquisa praticada no campo.

A coleta de dados foi estruturada com base no conceito de triangulação apresentado por Voss; Tsikriktsis; Frohlich (2002). No primeiro grupo e na primeira entrevista, as informações foram armazenadas em gravações e anotações. No segundo grupo, as entrevistas, a aplicação direta do questionário e a busca por arquivos históricos sustentaram o armazenamento dos dados, bem como anotações e observações realizadas durante todo o processo.

A condução da pesquisa de campo foi realizada buscando uma convergência entre os dados coletados e sua interpretação, à medida que os processos de entrevistas fossem realizados. A premissa de manter os contatos continuamente durante todo o ciclo da pesquisa - para que pequenas interações complementares fossem realizadas e pudessem delinear questões e endereçamentos esquecidos ou não planejados - foi fundamental para a conclusão do processo de pesquisa no campo.

CAPÍTULO 2

2 CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Por que existe a necessidade de se estabelecerem estratégias, políticas e fixar preços em transações empresariais de determinados setores da economia e como estas estratégias devem estar alinhadas com as estratégias de competição e de negócio das empresas?

Para que seja possível perseguir o objetivo da pesquisa, e para sustentar a construção do referencial teórico a ser verificado nos estudos de casos propostos, faz-se necessário fundamentar teoricamente esse referencial. Nos tópicos subsequentes serão considerados hierarquicamente os temas estratégias, políticas e fixação de preços, partindo da microeconomia e dos modelos genéricos de equilíbrio - que fundamentam a sua existência - para o aprofundamento de sua aplicação no setor empresarial, foco deste estudo.

2.1 TEORIA ECONÔMICA

Serão abordados neste subitem aspectos da teoria econômica com foco em microeconomia como a base para o entendimento e conceituação das questões e desenvolvimento da pesquisa.

2.1.1 A MICROECONOMIA E O PREÇO

Segundo Pindyck; Rubinfeld (2002, p.27), a microeconomia incorporou drásticas mudanças nos últimos anos, entre elas estão as interações estratégicas entre empresas e as estratégias de preços.

Uma das mais debatidas questões entre os economistas, postula Costa (1986), é o valor, ou seja: o que determina a quantidade de uma mercadoria que se dá em troca de outra? A economia clássica considerava que o valor de uma mercadoria poderia ser determinado pelo tempo de trabalho ou pelo custo de produzi-la. Constantes mudanças e evoluções fizeram alternar o foco da análise entre produção,

custos e demanda. Chamberlin (1965) indica que as empresas, possuem algum poder discricionário sobre o preço do produto que vendem. Esse poder seria exercido por meio de vários fatores, como custos de transporte, qualidade e garantia, marca, publicidade, atendimento, diferenciação de produtos, forma de produção, percepção do consumidor e outros.

Os economistas neoclássicos utilizaram vários conceitos e idéias, como maximização dos lucros, equilíbrio estático e dinâmico e maximização da utilidade, fundamentando a teorização com modelos ricos em combinações e proposições.

Segundo Pindyck; Rubinfeld (2002), a microeconomia trata do comportamento individual de toda e qualquer unidade econômica, e explica como ocorrem as tomadas de decisão em tais unidades. As tomadas de decisão analisadas pela micro economia estão relacionadas à compra de insumos, à estrutura do capital utilizado, à capacidade da empresa ou à sua participação no mercado, e à maneira com que as variáveis se influenciam e se correlacionam mutuamente na determinação dos principais parâmetros destas transações.

Para Kotler; Armstrong (1996, p.340), o preço pode ser conceituado como “a quantidade de dinheiro cobrada por um produto ou serviço, ou a soma de valores que os consumidores trocam pelos benefícios de terem usado um bem ou serviço”. Como afirmam Pindyck; Rubinfeld (2002), os preços são valores em dinheiro pelos quais mercadorias e serviços são trocados nos diversos tipos de mercados através das interações entre os participantes destes mercados de compra e venda.

Pode-se observar que, embora o conceito de preço seja amplo, ele é utilizado nas mais variadas formas de negócios entre as empresas como o principal parâmetro de negociação de seu bem ou serviço. De acordo com Morgenstein; Strongin (1992), uma correta política de preços é essencial para qualquer negócio, em qualquer ramo.

Os mercados podem ser compradores ou vendedores. Os principais agentes dos mercados vendedores são as empresas que oferecem determinados bens ou serviços a um determinado preço. Os mercados, principalmente quando são perfeitamente competitivos, possibilitam transações entre vendedores e compradores a um determinado preço, um preço único, considerado preço de mercado. Observa-se que a determinação dos preços destas transações dependem não só do tipo do bem ou

do serviço oferecido, mas também do tipo de estrutura de mercado em que a empresa atua e do próprio objetivo da empresa.

2.2.2 O OBJETIVO DA EMPRESA E O PREÇO

Para que a compreensão do preço fique clara nesse composto de maximização do resultado, é importante citar o objetivo da empresa (MCGUIGAN; MOYER; HARRIS, 2001). Em suas primeiras análises, o modelo econômico da empresa tinha por base a maximização dos lucros, e foi muito utilizado no processo de decisão de alocação de recursos através do tempo. Mas tal modelo trazia limitações, pois não incorporava o tempo e o risco na dimensão de suas análises. O modelo subsequente, e amplamente utilizado, incorporou o tempo e o risco, e pode ser assim definido: A MEDIDA DE VALOR DE UMA EMPRESA É IGUAL AO VALOR DE SUAS AÇÕES OU COTAS OU AO VALOR PRESENTE DOS FUTUROS LUCROS ECONÔMICOS ESPERADOS, EM BENEFÍCIO DE SEUS PROPRIETÁRIOS. De acordo com essa definição, o objetivo da empresa passou a ser levado em consideração no modelo de forma mais ampla, qual seja: o de maximizar os retornos aos seus acionistas e proprietários. As Equações 1, 2, 3, 4 e 5 demonstram essa assertiva.

$$V_o = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{\pi(t)}{(1+k_e)^t} \quad (1)$$

onde:

V_o = Valor presente dos lucros esperados em cada período t

π = Lucro econômico esperado

k_e = Taxa de retorno requerida pelo investidor

Fonte: McGuigan; Moyer; Harris, 2001 (Adaptação do autor)

Equação 1 - Valor presente dos lucros esperados

Fazendo-se $\pi = RT - CT$, onde:

RT = Receitas totais

CT = Custos totais

tem-se:

$$V_o = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{R(t) - CT(t)}{(1 + k_e)^t} \quad (2)$$

Fonte: McGuigan; Moyer; Harris, 2001 (Adaptação do autor)

Equação 2 - Decomposição dos lucros esperados

Fazendo-se $RT = P \cdot Q$ e $CT = C_v \cdot Q + C_f$, tem-se:

$$V_o = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{P(t) \times Q(t) - C_v(t) \times Q(t) + C_f}{(1 + k_e)^t} \quad (3)$$

onde:

P = Preço

Q = Quantidade

C_v = Custo variável

C_f = Custo fixo

Fonte: McGuigan; Moyer; Harris, 2001 (Adaptação do autor)

Equação 3 - Decomposição dos lucros esperados

A parcela $(1 + k_e)^t$ insere no modelo a incerteza e o retorno esperado pelo acionista, e o termo $(P \cdot Q)$ representa o total de receitas esperado pela empresa do ponto de vista do tomador de decisão, em função do preço e da demanda de sua empresa. Maximizar V_o é buscar uma solução ótima, agindo em todas as suas variáveis. Observa-se o parâmetro preço como um dos componentes principais na composição do principal objetivo de uma empresa.

Uma solução analítica de maximização da Equação 2 pode ser obtida pontualmente eliminando-se o efeito temporal no lucro, e derivando-se o lucro V_o em relação à quantidade Q . A Equação 4 apresenta a nova formulação do lucro em função da quantidade em um dado instante de tempo. Para se achar o ponto de máximo, tem-se:

$$\frac{\partial V_0}{\partial Q} = \frac{\partial R}{\partial Q} - \frac{\partial CT}{\partial Q} = 0 \quad (4)$$

Fonte: Costa (1998)

Equação 4 - Derivada do lucro em relação à quantidade produzida

onde:

$$\frac{\partial R}{\partial Q} \text{ é igual a receita marginal e;}$$

$$\frac{\partial CT}{\partial Q} \text{ é igual ao Custo Marginal;}$$

portanto:

$$\frac{\partial R}{\partial Q} = \frac{\partial CT}{\partial Q} \quad (5)$$

Fonte: Costa (1998)

Equação 5 - Condições de maximização da equação número 4

Ou seja, no ponto em que a receita marginal é igual ao custo marginal, tem-se máximo lucro. Para Robinson (1976, p.31), “...é precisamente esta hipótese que torna viável a análise de valor”.

Em discussão apresentada no artigo de Lupolli Jr. (2001), os objetivos diversos da empresa podem ser resumidos como a sobrevivência e a maximização dos seus lucros. O primeiro, sobrevivência, dá-se através da cobertura dos custos de aquisição ou fabricação da mercadoria e das despesas e dos custos indiretos pela receita obtida na venda dos produtos; caso contrário, a empresa fecharia as suas portas. O segundo, maximização, resulta da intersecção das curvas de receita e custo marginal e sua implementação é muito difícil, uma vez que a determinação precisa de ambas as curvas é bastante complexa.

A esse respeito, Hall; Hitch (1939) apud Costa (1986) ressaltam que as empresas não conhecem ou não envidam esforços para calcular as suas curvas de receita e custo marginal, o que vem a abalar o pilar de maximização de lucros sustentado pela doutrina neoclássica. Embora as postulações de Hall; Hitch (1939) apud COSTA 1986) tenham sido muito criticadas, Costa (1986) pondera que o artigo

de tais autores originou uma série de estudos e pesquisas - que consideram o estabelecimento do preço como sendo determinado pelos custos -, e de novas teorias - que enfatizam outros objetivos que não a maximização do lucro -, como as teorias do comportamento satisfatório e as teorias gerenciais.

“... a suposição de maximização de lucros é frequentemente utilizada na microeconomia pelo fato de prever o comportamento empresarial de forma razoavelmente acurada, evitando complicações analíticas desnecessárias. No entanto, saber se as empresas buscam ou não a maximização de seus lucros é um tema controverso” (PINDYCK; RUBINFELD, 2002; p.252).

O interesse pelo lucro, de acordo com Pindick; Rubinfeld (2002), provavelmente dominará as decisões de pequenos empresários. Já em empresas maiores, o distanciamento do proprietário e dos gestores da empresa, que acabam agindo com mais liberdade, caracterizando a potencialidade dos problemas de agenciamento, algum desvio é possível¹.

Devido à importância do lucro, diferentes ações estratégicas são tomadas pelas empresas na busca da maximização deste, especificamente as estratégias de preço em função do tipo de empresa, do tipo de produto e do mercado em que esta se insere.

Através das estratégias de preços e de mecanismos específicos para a sua fixação, as empresas visam maximizar esta parcela do composto de seu resultado, justificando assim o investimento em estudos, técnicas e ferramentas que possam viabilizá-lo.

2.2.3 ESTRUTURAS DE MERCADO E PREÇOS

As estruturas de mercado são classificações e subdivisões do mercado que contemplam determinadas características e combinações entre consumidores e vendedores. Tais estruturas produzem efeitos específicos na forma como estes – consumidores e vendedores - interagem no mercado. A Figura 1 mostra as estruturas de mercado em função do número de compradores e vendedores:

¹ Problema da relação agente-principal – surge quando os administradores (agentes) perseguem suas próprias metas, mesmo que essa atitude diminua os lucros dos donos da empresa (principais) (PINDYCK; RUBINFELD, 2002).

Fonte: Stakelberg *apud* Costa, 1998 (Adaptação do autor)

Figura 1 - Estruturas de mercado

As diferentes estruturas de mercados exercem forte influência nas empresas que as integram em relação à capacidade de execução de estratégias específicas na determinação de preços e poder de mercado. Estas estruturas têm papel fundamental para possibilitar e viabilizar a implementação e a execução das estratégias e táticas de preços que buscam atingir dos objetivos das empresas. Para viabilizar análises com esse nível de agregação, pressupostos como a homogeneidade de produtos e a perfeita substituíbilidade são consideradas nos casos de Concorrência Perfeita e Monopólio.

Segundo Pindyck; Rubinfeld (2002), o poder de mercado é a capacidade que vendedores ou compradores têm de exercer influência sobre o preço de uma mercadoria. Então, como funciona o mecanismo de estabelecimento de preços em cada um desses mercados? É o que veremos a seguir.

2.2.3.1 Concorrência perfeita

Pelo princípio da concorrência perfeita, os participantes são tomadores de preço no mercado, pois têm as mesmas bases tecnológicas e a mesma capacidade, e não apresentam diferenciação de produtos ou serviços. Assim, estão impossibilitados de estabelecer alguma vantagem competitiva, sendo o preço praticado nas transações de troca ditado pelo preço de mercado.

p = preço do produto
 PM = preço de mercado
 d = demanda
 R_{me} = receita média
 R_{mg} = receita marginal

Fonte: Pindyck; Rubinfeld, 2002 (Adaptação do autor)

Figura 2 - Demanda da firma em concorrência perfeita

A curva de demanda com que se depara uma firma perfeitamente competitiva é perfeitamente elástica (horizontal). A elasticidade de preço (E_p) = ∞ no preço de mercado PM . O mercado de *comodities* apresenta este tipo de característica.

2.2.3.2 Monopólio

No caso do monopólio, a exclusividade da firma faz com que sua influência seja máxima na demanda, no preço e na produção, desde que a demanda de mercado e a produção da empresa sejam iguais. Uma mudança no preço gerará uma mudança na quantidade, conforme a demonstra a Figura 3.

P1 e P2 = preço do produto
 Q1 e Q2 = quantidade do Produto
 D = demanda

Fonte: Pindyck; Rubinfeld, 2002 (Adaptação do autor)

Figura 3 - Demanda para a firma em monopólio

A experiência em campo, segundo Costa (1998), indica que os produtos possuem - em maior ou menor grau - diferenças entre si, o que acarreta uma dificuldade em agrupar as “indústrias” para fins de estudo econômico.

Entre as estruturas de mercado de Monopólio e de Concorrência Perfeita, consideradas ideais, são mais comumente encontradas na realidade a concorrência monopolística e os oligopólios, imperfeições do monopólio pelas características apresentadas na Figura 1. Em tais estruturas, os modelos de “Preço x Demanda” apresentam pequenas variações em função dessas imperfeições, e também

apresentam maiores oportunidades de vantagens competitivas no uso da estratégia e na política de preços para maximizar os resultados.

2.2.3.3 Concorrência monopolística

A diferenciação de produtos permite ao vendedor ter um certo grau de controle sobre o preço. A curva de demanda pelo produto que ele vende é negativamente inclinada. Entretanto, como o grau de substituíbilidade nesse mercado é muito alto em virtude da existência de bons substitutos próximos, o poder de monopólio da empresa torna-se limitado, o que leva a uma curva de demanda pelo produto da firma relativamente elástica, como ilustra a Figura 4.

PM = preço de mercado
 Q = quantidade do produto
 d_{CP} = demanda na concorrência perfeita
 d_{CM} = demanda na concorrência monopolística

Fonte: Pindyck; Rubinfeld, 2002 (Adaptação do autor)

Figura 4 - Demanda para a firma em concorrência monopolística

2.2.3.4 Oligopólio

Há diversas definições para o oligopólio, e todas elas apresentam como características principais:

- a oferta do mercado está concentrada nas mãos de poucos vendedores;

- em decorrência desse reduzido número de vendedores, existe interdependência entre os vendedores que compõem a indústria.

Esta interdependência apresenta diversas características, é complexa e de grande importância nas estratégias de determinação de preços, obrigando as empresas a levar em consideração as prováveis reações dos concorrentes quando tomam decisões estratégicas relativas a preços, dispêndios com propaganda, novos investimentos de capital, lançamento de novos produtos e outras variáveis (PINDYCK; RUBINFELD, 2002).

Dada a forte interdependência entre as empresas, no âmbito individual a firma identifica uma particular curva de demanda por seu produto, que forma um ângulo em relação ao preço corrente; tal curva apresenta-se muito elástica em relação aos aumentos de preço, e extremamente rígida em relação à diminuição de preço.

p^* = preço de mercado
 Q^* = quantidade do produto
 C_{mg} e $C_{mg'}$ = custo marginal
 R_{mg} = receita marginal
 D = demanda

Fonte: Pindyck; Rubinfeld, 2002 (Adaptação do autor)

Figura 5 - A curva de demanda quebrada

Pindyck; Rubinfeld (2002, p.444) comentam:

“Pelo fato do acordo implícito ser demasiadamente frágil, as empresas oligopolistas quase sempre apresentam um forte desejo de manter a estabilidade, particularmente no que tange aos preços. É por esse motivo que a rigidez de preços pode se tornar uma característica dos setores oligopolistas. Mesmo que os custos ou a demanda sofram alterações, as empresas se mostram relutantes em modificar os preços”.

Por essa razão, depois de fixado, o preço tende a permanecer estável através de algum acordo tácito entre as empresas, e nenhum dos empresários se dispõe a modificá-lo por temer a reação dos concorrentes já instalados, exceto quando houver uma mudança muito sensível nos custos de produção, que atinja a todas as empresas.

Uma vez que a microeconomia trata de modelos gerais de firmas, e não de uma firma específica, a prática indica que durante o desenvolvimento do estudo de caso haverá a necessidade de passar dos domínios da análise geral para soluções pontuais e específicas, abordadas em áreas como a contabilidade gerencial, o *marketing*, as vendas, as estratégias, os processos e os sistemas (COSTA, 1998).

Como até o momento o enfoque do preço foi baseado na visão microeconômica, estabelecendo relações entre preço e microeconomia, preço e objetivo da empresa e preço e estruturas de mercado, os próximos tópicos abordarão os preços sob a ótica de áreas específicas, bem como os processos da empresa nos quais existe a possibilidades de decisão em função dos problemas e oportunidades enfrentados no processo de formação de preços. Para tal, será apresentada uma visão geral das estratégias empresariais, seus processos, implementações e gestão, para posterior aprofundamento na formação de preços como base final para a construção de um referencial teórico.

2.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Segundo Fleury (2003b), o desenvolvimento dos processos de estratégias empresariais está associado ao domínio e ao conhecimento sobre o negócio, os recursos e o ambiente operacional e institucional da empresa. Assim, os próximos

tópicos abordarão alguns processos principais de estratégia, oferecendo um suporte para o detalhamento dos processos estratégicos de formação de preços.

O surgimento da estratégia remonta às campanhas militares da antiguidade. Os resultados das batalhas eram, muitas vezes, atribuídos a grandes estrategistas. A área de negócios passou a utilizar a estratégia na década de 50 do século XX e, os anos 60, 70 e 80 daquele mesmo século foram marcados pelo seu florescimento. Com o surgimento da chamada “Nova Economia”², a estratégia no âmbito dos negócios passou a ser questionada mas, com a derrocada das empresas essencialmente baseadas na Internet, ganhou novamente importância. Seu processo de evolução apresentou diversos recortes e modelos, razão pela qual diferentes visões sobre a situação interna da empresa, do ambiente no qual ela atua e dos meios que utiliza para atingir os seus objetivos serão discutidas (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

2.3.1 CONCEITUANDO ESTRATÉGIA

Para Mintzberg; Lampel (1999), a gestão estratégica pode ser entendida como uma evolução de dez diferentes linhas de pensamento estratégico. Cada uma delas com fundamentos distintos que variam do pensamento e planejamento analítico ao processo de aprendizado, de negociação ou mesmo reativo.

Para que a empresa possa se beneficiar pela estratégia na busca de seus objetivos, fazem-se necessárias tanto a formulação quanto a implementação da estratégia. A noção de formulação está intimamente associada à execução de um padrão a ser seguido de forma consistente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Para Porter (1996), é necessário estabelecer a distinção entre estratégia e busca de eficiência. A estratégia visa, como um processo para a empresa, superar o desempenho de seus rivais através da diferenciação e entrega de valor para o cliente ou, ainda, criar valor para a empresa por meio da redução dos seus custos. A busca

² A chamada “nova economia” estende a competição no mercado, de uma amplitude local ou regional, a uma amplitude mundial. Decisões podem repercutir em todo o planeta, inter-relações entre empresas podem envolver agentes fisicamente distantes. A tecnologia de informação é vista como a grande responsável pela viabilização deste processo (CARVALHO; LAURINDO, 2003)

de eficiência e eficácia operacional visa como processo a execução, de uma forma melhor, de atividades similares àquelas dos concorrentes. Hamel (1996) vai além, ao defender que as idéias de caráter incremental não são suficientes para o sucesso da maioria de empresas; para esse autor, as empresas devem assumir posturas mais revolucionárias na maneira de operarem e suas estratégias devem compreender processos que se desdobrem em todos os níveis hierárquicos

2.3.2 O AMBIENTE COMPETITIVO E A ORGANIZAÇÃO

No ambiente competitivo, nem sempre as regras e os jogadores são claros; além disso, como estão em constante mutação, é difícil mapear os jogadores e garantir o sucesso de uma estratégia, que é fundamentada nesse conhecimento. A elaboração de uma boa estratégia competitiva depende do mapeamento do ambiente e do seu monitoramento constante, a fim de capitalizar oportunidades e neutralizar ameaças aos negócios da empresa (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

Com o objetivo de possibilitar aos gestores melhor conhecimento sobre as regras do jogo, bem como de posicionar a empresa com maior clareza, Porter (1979) desenvolveu um modelo de análise competitiva que prevê o mapeamento de cinco forças competitivas, a saber: clientes, fornecedores, concorrentes diretos, novos entrantes e produtos substitutos. As pressões exercidas por essas forças são determinantes estruturais da competição e da lucratividade em uma indústria³. Análises destas forças permitem que a empresa foque na formulação e na implementação de uma estratégia competitiva. É possível, portanto, influenciar o ambiente competitivo de forma a assumir um posicionamento estratégico que crie vantagens sustentáveis. Contudo, para essa elaboração ter sucesso, pode ser decisivo para a empresa conhecer as suas potencialidades e desenvolvê-las de maneira consistente.

O sucesso competitivo de uma empresa pode estar associado às habilidades que ela tem em identificar e explorar suas competências essenciais. Este processo promoverá a competitividade no longo prazo, capacitando-a a aproveitar mais

³ Indústria, aqui, representa um setor industrial.

rapidamente as oportunidades de custo ou diferenciação (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Para Carvalho; Laurindo (2003), as competências essenciais demandam comprometimento para trabalhar nas fronteiras organizacionais, envolvendo diferentes unidades de negócio, níveis hierárquicos e funções. Elas devem ser aprimoradas e praticadas, aplicadas e compartilhadas, para que a sua base de conhecimento não se deteriore.

As estratégias de formação de preços são desenvolvidas sob a ótica do conhecimento do ambiente externo, de suas forças competitivas e das possibilidades e capacidades da organização. O referencial teórico deve permitir um alinhamento entre a estratégia empresarial e de competição e os desdobramentos da estratégia de formação de preços. Para que estas referências possam ser de fato utilizadas na prática, o próximo tópico aborda aspectos práticos da implementação da estratégia competitiva, fornecendo diretrizes básicas de execução e de acompanhamento para as estratégias de formação de preço.

2.3.3 A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A complexidade da implementação de uma estratégia varia, de acordo com o tamanho da empresa, em unidades de negócio, pessoas, diferentes instalações, culturas e outros fatores. Dessa forma, implementar uma estratégia constitui-se em um grande desafio, e requer a elaboração de processos voltados a esse fim, bem como o monitoramento e a mensuração dos resultados obtidos (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

Para evitar as três falácias do planejamento estratégico que, segundo Mintzberg (1994) são: (1) a predição é possível; (2) a separação entre o estrategista e o objeto de suas estratégias é viável; (3) o processo de planejamento pode ser formalizado, ações organizacionais, baseadas não somente nas estratégias intencionais e planejadas, mas também nas chamadas estratégias emergentes - que nascem a partir de oportunidades diárias constatadas na organização - deverão ser encaminhadas.

As estratégias de sucesso, mencionam Eisenhardt; Brown (1999), são frutos de processos decisórios suportados por executivos que desenvolvem a intuição

coletiva da organização, estimulando conflitos construtivos, mantendo o ritmo da decisão, evitando politicagem e fazendo escolhas rápidas, de qualidade e amplamente apoiadas.

A relevância da associação entre o alinhamento da estratégia de negócio e o seu desempenho operacional tem sido amplamente estudada. Diferentes estudiosos enfatizaram a importância de se estabelecer uma relação entre a eficácia na gestão e sua operação traduzida em metas, objetivos e requisitos da organização (KAPLAN; NORTON, 1992, 1993, 1996, 2000; TONCHIA, 2000).

Mas, para que os resultados da estratégia possam ser efetivamente acompanhados e monitorados, é necessário criar um sistema de métricas de controle e desempenho. Hauser; Katz (1998) advertem: “... toda métrica, independentemente da forma utilizada, irá afetar ações e decisões. Mas, naturalmente, escolher a certa é fundamental para o sucesso”.

Um sistema eficaz de medida desempenho apresenta, necessariamente, os seguintes componentes: “1 – métricas individuais que quantificam a eficiência e a eficácia das ações; 2 - um conjunto de medidas que permita o acesso à performance da organização como um todo; e 3 – uma estrutura que suporte e habilite a aquisição, ordenação, análise, interpretação e disseminação dos dados” (KENNERY; NEELY, 2000). No que concerne ao componente 2 – conjunto de medidas de performance, métodos atualmente populares - como o *Balanced Scorecard* (BSC), (KAPLAN; NORTON, 1992), a Performance Pirâmide (VAN-KEERSENS, 2000) e a Performance Prisma (KENNERLY; NEELY, 2000) - podem ser utilizados. Destes, o BSC é o método mais popular e largamente utilizado.

O BSC foi desenvolvido por Kaplan; Norton (1992) com o objetivo de sumarizar, em um único documento, o mapa estratégico e o desempenho da organização através do uso de indicadores equilibrados em quatro perspectivas: financeira, de clientes, de aprendizado e crescimento, e de processos internos. Cada uma dessas perspectivas necessita de seu próprio e distinto conjunto de medidas de desempenho, que devem ser específicas para as características e necessidades de cada empresa. Além disso, é necessário que tais medidas de desempenho reflitam e materializem a missão e a estratégia da empresa (KAPLAN; NORTON, 1993).

A abordagem da implementação da estratégia, seus conceitos, técnicas e ferramentas são fundamentais para que uma estratégia de formação de preços seja realizável, controlada, medida e ajustada de acordo com a estratégia organizacional da empresa. Assim sendo, aspectos relativos à implementação da estratégia de formação de preços e seu alinhamento claro e mensurável com a estratégia empresarial serão considerados fundamentais no estudo de casos.

2.3.4 TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E ESTRATÉGIA

Autores como Evans; Wurster (1999) e Porter (2001) ressaltam a importância do uso da tecnologia da informação (TI) para os negócios, pois esta desempenha um importante papel na estratégia de empresas líderes em diversos mercados competitivos, permitindo novas possibilidades para a organização. No entanto, há controvérsias quanto ao retorno dos investimentos feitos nesse tipo de ferramenta.

Para Porter; Millar (1985), o conceito da TI deve ser entendido da maneira mais ampla, abrangendo todas as informações que são criadas e utilizadas na organização, assim como as tecnologias utilizadas como habilitadoras desses processos.

Para decidir sobre o uso e a aplicação da TI – de um papel de suporte para um papel estratégico na organização -, faz-se necessário comparar a eficácia dessa ferramenta como elemento estratégico e os resultados que traz ao negócio da empresa, além dos possíveis impactos na sua operação e estrutura. Para tal, é necessário entender como a TI pode promover vantagens competitivas ao longo da cadeia de valor, bem como favorecer a criação de competências essenciais (CARVALHO; LAURINDO, 2003; DUHAN; LEVY; POWEL, 2001; PORTER; MILLAR, 1985).

Segundo Carvalho; Laurindo (2003), empresas têm adotado com frequência soluções que abrangem toda a gama de sistemas de informação da organização, os chamados *Enterprise Resource Planning* (ERP's). Tais instrumentos têm a vantagem de serem construídos sob uma única base de dados, evitando a dualidade da informação e aumentando a sua precisão e a integração entre as diversas funções de

negócio, servindo como uma plataforma ou infra-estrutura básica para toda a organização (LAURINDO; MESQUITA, 2000). Entretanto, a adoção desses sistemas pode trazer um viés negativo em função do engessamento de processos suportados pelos diversos fornecedores de *software*, e porque estes não contemplam características de processos fundamentais e diferenciadores das empresas. Portanto, há o risco de perda da diferenciação e, por si só, a simples adoção de um sistema de gestão ERP não caracteriza o alinhamento estratégico da TI (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

Considerando a necessidade de suportar processos básicos e diferenciados através do uso de habilitadores tecnológicos, Prahalad; Krishnan (2002) propuseram uma metodologia de avaliação fundamentada na necessidade de flexibilidade e evolução dos processos empresariais, para que as empresas possam adotar tecnologias como o ERP e tecnologias complementares que melhor se ajustem aos seus processos e características evolutivas. A conjunção entre a eficiência e a inovação é estudada em diferentes processos e seu alinhamento com a estratégia do negócio em diferentes indústrias.

Como os ERP's têm como característica manter o foco em um conjunto de processos principais das empresas, as lacunas apresentadas em tais processos podem ser tratadas por ferramentas de *software* complementares e de diferentes maneiras - desenvolvimentos internos, customizações, terceirizações -, cada uma com uma melhor relação "custo x benefício" frente às características da indústria e de seus processos e necessidades específicas.

Outras soluções de TI complementares aos ERP's surgem para atender a necessidade de automação destes processos, entre elas: Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente, Gerenciamento do Conhecimento, Gerenciamento de Preços e Sistemas de Apoio a Decisão, entre outras (CARVALHO; LAURINDO, 2003; COSTA, 1998). Em sua maioria, os ERP'S apresentam limites na geração de relatórios gerenciais com capacidade de cruzamento de dados não padronizados em suas bases, deixando a organização incapaz de realizar análises devidas sobre a rica informação transacional armazenada.

Os *softwares* de apoio à decisão, construídos sob o conceito *On line analytical processing* (OLAP), possuem a característica de atuar conectados,

coletando dados transacionais dos ERP's e extraindo-os para análises em outras bases de dados. Esses *softwares* podem trazer informações relevantes sobre a organização, informações estas que seriam praticamente impossíveis de ser compreendidas em suas fontes e formatos originais (LAWSON, 1996), razão pela qual devem ser avaliados como ferramenta de suporte às estratégias de formação de preços.

3 ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO DE PREÇOS

Historicamente, o preço vem assumindo um papel cada vez mais importante na economia das empresas. Sua administração e entendimento têm sido tratados de forma multidisciplinar por economistas e profissionais de *marketing* e finanças. (BARRIZZELLI, 1995; NAGLE; HOLDEN, 2003). July; Olmi (1971) mostraram que a determinação do preço de produtos fabricados ou de serviços prestados é um dos problemas mais importantes da área comercial de uma empresa.

As razões técnicas e sociais da relevância dos preços foram apontadas por Kotler (1999), para quem suas características quantitativas e multidimensionais são mais tratáveis do ponto de vista analítico. De acordo com Boyd; Boyd; Massy (1978), os consumidores têm consciência do preço, variável que não é tão sutil quanto os outros elementos de *marketing*, pois pode produzir reações mais drásticas e rápidas.

Para Barrizzelli (1995), a administração e o controle da variável “preço”, bem como sua fixação, têm sido objeto de especial atenção na formulação das estratégias de *marketing*. Em contrapartida, Nagle; Holden (2003) lembram que, durante muito tempo, alguns executivos relutaram em permitir que as considerações financeiras integrassem as estratégias de *marketing*, e priorizavam a participação no mercado e a satisfação do cliente quando visavam a rentabilidade futura da empresa, dando pouca atenção à formação de preços. Entretanto, os momentos de crise enfrentados por empresas que adotaram essa postura mostraram que as estratégias alternativas de redução da fatia de mercado e o aumento de preços trouxeram maior rentabilidade. Como consequência, e com o objetivo de criar valor para o cliente sem deixar de traduzir esse valor em lucro para os acionistas, as áreas de *marketing* e as áreas de finanças passaram a interagir mais profundamente.

Segundo Fusco (1996) é necessário equilibrar a dimensão preço com o resultado da empresa como um todo, com base no rigor conceitual, na adequação temporal e na quantidade de informações na decisão, onde a melhor política de preços é aquela que harmoniza todos os interesses do negócio, desde seu desenho estratégico.

Para estruturar os principais conceitos sobre a formação de preços, os próximos tópicos serão desenvolvidos de acordo com a matriz apresentada na tabela abaixo:

Tabela 1 – Hierarquia na abordagem de formação de preços – Fonte: Autor

	Hierarquia na abordagem de formação de preços	
Alinhamento: estratégia de negócios e formação de preços	Decisões de posicionamento e de capacidade, ciclo de vida do produto, vantagens competitivas, tipos de economia, visão de longo e curto prazos, pesquisa de mercado, estratégias de mercado na cadeia de valor e aspectos legais.	
Desdobramentos	Aspectos Estratégicos	Aspectos Operacionais
	(1) aspectos estratégicos – apresenta conceitos que podem contribuir para o desempenho da empresa, através de seus desdobramentos na organização	(2) aspectos operacionais – apresenta estruturas e processos que suportam o dia-a-dia da implementação de uma estratégia consistente e sua evolução e resposta às constantes mudanças no ambiente competitivo
Aspectos Financeiros	A importância do custo no projeto do produto e em seu ciclo de vida. Os custos em função dos preços e os métodos de custeio adequados à formação de preços	Custos relevantes na formação de preços e medidas de rentabilidade, produtividade e desempenho
Aspectos da percepção de valor	A importância do valor percebido pelo cliente; definição dos atributos do produto	Práticas para a análise de valor: valor econômico; valor de mercado; métricas; segmentação e fatores de influência
O ambiente competitivo	A importância do posicionamento do produto no mercado	Práticas para o tratamento da competição no ciclo de vida do produto

3.1 ALINHAMENTO ENTRE A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS E A ESTRATÉGIA DE FORMAÇÃO DE PREÇOS

De acordo com Jaworski, Kohli; Sahay (2000), a atuação de uma empresa em relação à orientação para o mercado pode se dar de diferentes modos: de modo reativo, quando a empresa age em função da estrutura e do comportamento do mercado; de modo pró-ativo, quando a empresa molda a estrutura e o comportamento do mercado; de modo misto, quando a empresa monta estratégias focadas nos diferentes elementos que formam o mercado, como clientes, fornecedores, cadeia de suprimento e estrutura interna, entre outros.

“Formar preços é complexo. E esta complexidade só aumenta com novas técnicas e ferramentas que se tornam disponíveis. Para que seja possível estabelecer o preço certo na hora certa e a qualquer hora, as empresas precisam investir em recursos, infra-estrutura e processos. Estes investimentos permitirão à empresa criar uma estratégia de preços através da implementação de capacidades dinâmicas, para estabelecer preços de uma forma rotineira em todos os produtos e serviços que se adequem ao seu posicionamento, aos seus clientes, aos seus fornecedores e ao mercado em constante mutação” (DUTTA et al., 2002, p.61-62).

Para tais autores, a criação de uma estratégia de preços exige investimentos fundamentados em três pilares: (1) Capital Humano: treinar e capacitar pessoas especificamente nos conceitos de preços, e que entendam toda a cadeia de valor da organização; (2) Capital de Sistemas: prover recursos tecnológicos adequados às necessidades dessas pessoas, de modo que elas possam capturar valor nos clientes e reduzir custos em prol de produtos e serviços na organização; (3) Capital Social: permitir, através da disponibilização de recursos de gerenciamento e da coordenação de alto nível, que os outros dois fatores se desdobrem na organização. Somente com esses investimentos, e com o tempo, a estratégia de preços pode se tornar uma fonte de vantagem competitiva sustentada e difícil de ser imitada.

A estratégia de preços é parte da estratégia geral da empresa no que concerne à geração de receitas, e não pode ser separada da estratégia de mercado na sua visão de valor e competição, e tampouco da estratégia de custos (MAGRATH, 1991).

Assim, a estratégia da formação de preços compreende a integração de diferentes áreas de uma empresa na busca de objetivos comuns ao negócio e, se assim não o for, exporá a empresa a um alto nível de risco na sua operação e na falta de alinhamento entre seus diversos objetivos. É possível concluir, ainda, que as ações de formação de preços podem acontecer em um nível estratégico, do planejamento à sua implementação - em macrovariáveis do negócio, como posicionamento de produtos, desenho de processos, sistemas, investimento em capital humano - até um nível operacional, que envolve aspectos operacionais que serão ajustados de acordo as condições de mercado vigentes e as vantagens competitivas alcançadas pela empresa, em um constante ciclo de mudanças ao longo de sua vida.

Levitt (1965) defende que o ciclo de vida da maioria dos produtos compreende quatro fases - desenvolvimento, crescimento, maturidade e declínio -, e

que o mercado reage de forma diferente a cada uma delas. Aspectos como custos relevantes, sensibilidade a preço e comportamento dos concorrentes podem variar ao longo do ciclo de vida do produto, o que implica que a estratégia de formação de preços também deve variar, para se manter adequada e gerar táticas adequadas a cada fase desse ciclo.

Na medida em que o desenvolvimento de um produto pode ser classificado em duas fases distintas - o aprimoramento e a inovação-, a estratégia de formação de preços deve estudá-las de maneira diferente. Na fase de aprimoramento, o produto já existente e bem aceito em seu mercado é modificado graças a avanços técnicos, ou seja, o ciclo de vida do produto é encurtado sob o ponto de vista de suas características técnicas, mas não há necessidade maior de desenvolvimento do mercado (QUALLS, OLSHAVSKY; MICHAELS, 1981). Já a inovação cria um déficit entre o novo conceito do produto e as necessidades dos compradores, cabendo ao decisor educar os potenciais compradores quanto ao valor do produto.

Nessa fase, uma importante ferramenta de análise é a pesquisa de mercado que, segundo Griffith (1986), é vital para melhorar o desempenho dos negócios nas empresas, e contribui sobremaneira para as decisões de políticas de preço e objetivos de produção. Para Barnett (1988), o maior desafio da pesquisa de mercado é apontar os esforços que devem ser envidados pela empresa para atingir os objetivos por ela perseguidos. Diversas técnicas de pesquisa de mercado podem ser utilizadas, e cada uma delas possui um grau de adequação diferenciado em relação ao tipo de estudo a ser realizado. Maiores detalhamentos sobre essas técnicas podem ser vistos nos trabalhos de Barnett (1988) e Panigrahi; Ede; Calcich (2003).

No ciclo de crescimento, o problema da formação de preços começa a mudar. Os padrões de valor e de benefícios estão estabelecidos, e a concorrência pode se acirrar com o surgimento de marcas alternativas: nesse momento, cabe ao decisor estabelecer uma estratégia específica para enfrentar o problema. Duas possibilidades de competição são apontadas por Porter (1987): o posicionamento por diferenciação – no qual o decisor procurará reforçar atributos de valor reconhecidos pelos clientes -, e o posicionamento por custo – no qual o decisor procurará manter seus custos abaixo da concorrência de forma consistente.

Um produto típico passa a maior parte da sua vida na maturidade, fase em que a estratégia de formação de preços efetiva é essencial para a obtenção de vantagens competitivas. Muitas empresas fracassam na transição para a maturidade porque não alcançam fortes posições competitivas em uma das duas dimensões: diferenciação ou custos (HALL, 1980). Três fatores contribuem para a redução da amplitude da estratégia de formação de preços: a experiência acumulada dos compradores, a imitação dos produtos mais bem-sucedidos e a maior sensibilidade dos consumidores aos preços (NAGLE; HOLDEN, 2003). A sobrevivência da empresa nessa fase implica a renovação do crescimento no ramo ou a obtenção de uma vantagem tecnológica que lhe permita diferenciar o produto ou reduzir seu custo; caso contrário terá que conviver com essas pressões competitivas (PORTER, 1987).

O ciclo do declínio é caracterizado pela queda da demanda, que tanto pode ser localizada quanto geral, limitada ou definitiva, dependendo das razões que provocaram esse declínio. Os efeitos de tais tendências na estratégia de formação de preços dependem de quão fácil seria eliminar o excesso de capacidade da empresa frente às dificuldades existentes: em empresas nas quais os custos variáveis são de maior monta, a capacidade de produção é facilmente ajustada, o que não provoca um impacto direto nos preços; já em empresas nas quais os custos fixos são irrecuperáveis tal efeito é devastador, e pode gerar problemas de lucratividade em todo o ramo, em função das constantes reduções de preços e da luta por negócios.

Em um mercado em declínio, três estratégias gerais podem ser adotadas: o entrincheiramento, a colheita ou a consolidação. No entrincheiramento, a empresa busca reduzir sua participação de mercado para nichos nos quais é mais competitiva. A colheita muitas vezes passa pelo entrincheiramento, mas tem como objetivo final a saída da empresa do ramo. Em oposição à colheita, a consolidação visa conquistar uma posição mais forte em um ramo declinante por meio do enfrentamento aos concorrentes, o que requer um bom preparo financeiro (NAGLE; HOLDEN, 2003).

Para selecionar segmentos de mercado com base na lucratividade potencial, é necessário conhecer como se dá o apetrechamento em tais segmentos. Para tanto, Dean (1976) aponta a necessidade de estudar as características do mercado do ponto de vista dos clientes, dos custos e da concorrência. Somente a partir do conhecimento

dessas variáveis é possível entender o potencial de lucratividade esperado, e qual estratégia de posicionamento é mais adequada dentre as três por ele sugeridas, a saber:

DESNATAÇÃO: nessa estratégia, a premissa é obter um preço mais alto em relação à distribuição de valores econômicos, que se possa transferir para o cliente potencial. Essa estratégia faz sentido quando o lucro obtido ao servir os extremos de clientes potenciais excede o lucro decorrente de servir a massa de clientes que compõe a faixa intermediária: os clientes atribuem um valor excepcionalmente mais alto aos atributos diferenciadores do produto ou serviço.

Quando os custos variáveis representam uma grande parcela do preço de um produto, a estratégia de desnatação é favorecida, pois elimina a necessidade de grandes giros de volume, além de aumentar sensivelmente a margem de contribuição. Patentes e direitos autorais podem contribuir como proteção a ameaças competitivas em uma estratégia de desnatação, ampliando o tempo de prática de preços decorrente dessa estratégia.

PENETRAÇÃO: o preço estabelecido tem que ser suficientemente baixo em relação ao valor oferecido, para atrair e manter uma grande base de clientes, ou uma base que possa ser atendida a um custo inferior, necessário para atraí-la. Essa estratégia funciona em mercados nos quais uma grande parcela de clientes está disposta a experimentar um produto ou mudar de fornecedor em função do diferencial de preço.

Como nem todo o mercado responderá à diferenciação do preço, essa estratégia pode minar o valor de marcas já estabelecidas. A penetração adapta-se mais facilmente a empresas cujos custos variáveis representam uma pequena parcela do preço, de modo que cada venda contribui expressivamente para o lucro. Existem três situações para evitar, com grande probabilidade de sucesso, a interferência da concorrência na estratégia de penetração: a primeira diz respeito à vantagem de custo sustentada, de modo a não encorajar a reação de preço da concorrência; a segunda abrange empresas que possuem uma linha de produtos complementares, e procuram impulsionar as vendas desses produtos; a terceira compreende empresas que não se constituem em risco ao(s) concorrente(s) por características próprias, como o tamanho e, dessa forma, não incitam reação(ões) de preço do(s) concorrente(s). A estratégia de preços de penetração pode ser usada para garantir mercados ainda sem concorrência, e criar vantagens competitivas de custo(s) e marca(s) que desencorajem o(s) concorrente(s).

PREÇOS NEUTROS: essa estratégia tem como objetivo minimizar o impacto do preço em relação ao valor econômico percebido de um produto, e dar lugar para que outras variáveis de *marketing* possam ser exploradas, por serem mais eficazes e poderosas para o mercado de um produto.

Carvalho; Laurindo (2003) e Porter (1979, 1987) apontam para a importância de desenvolver vantagens competitivas sustentáveis no posicionamento de um produto em um dado mercado. A base da formação de preços depende da maneira pela qual as empresas desenvolvem essa vantagem, na visão clássica de Porter (1979): (1) vantagens competitivas de custo e (2) vantagens competitivas de produto.

As vantagens competitivas de custo não se restringem ao controle dos custos: elas são mais adequadamente caracterizadas pela busca do uso eficiente de recursos. As eficiências de custos podem ser obtidas de duas formas: as eficiências internas, através da organização das operações internas, ou as eficiências externas, através do gerenciamento das relações externas com clientes e fornecedores.

As eficiências internas podem ser obtidas basicamente de três maneiras: explorando economias de âmbito, de escala e de experiência. As economias de âmbito referem-se à exploração das sinergias mantidas entre as categorias de produtos de uma empresa. Entre as sinergias mais exploradas inclui-se a maximização de custos compartilhados entre diferentes produtos, que promove a redução de custos incrementais como vantagem competitiva perante os concorrentes (GOLDHAR; JELINEK, 1983).

Já as economias de escalas compreendem decisões tomadas em função tamanho da empresa, medido pelo seu nível de produção sustentável no longo prazo e explorando a tendência de relação de queda do custo unitário em função do aumento da produção.

Nas economias de experiência explora-se a curva de aprendizagem de alguns fatores de produção. À medida que a empresa aprende com o processo de produção, obtém maior eficiência e redução de custo. Dolan; Jeuland (1981) e Henderson; Zukon (1980) postulam que esse tipo de economia é fundamental no processo de formação estratégica de preços, pois afeta não somente os custos de mão de obra, mas também aqueles de capital, de pesquisa, de administração, de *marketing* e outros. Para tais estudiosos, as empresas devem utilizar tais informações para obter

possíveis vantagens de redução de preço no futuro, explorando-as pró ou reativamente.

Nagle; Holden (2003) definem as eficiências externas como a obtenção de vantagem de custo por meio da seleção e do gerenciamento cuidadoso das relações externas com fornecedores e clientes, dividindo-as em dois tipos de economias: a economia de foco e a economia de integração.

A economia de foco consiste em manter alta especialização através do foco em um ou dois produtos ou segmentos de mercado, visando obter redução de custos operacionais e estreitamento das relações com os clientes. Corey (1975) e Skinner (1974) apontam a economia de foco como uma possibilidade de obter vantagens de custos superiores a outros tipos de vantagens decorrentes de âmbito, escala ou experiência.

A economia de integração é a obtenção de vantagens em vendas, eficiências operacionais e custos operacionais através da criação de uma rede de vantagens de infra-estrutura interna e externa, facilitando a relação com fornecedores, mitigando riscos de entrega e re-trabalhos, diminuindo custos de estoques e atuando na integração logísticas de produtos e canais de distribuição (SHAPIRO, 1984).

De acordo com Beamon (1998), a cadeia de suprimento é o “processo integrado dentro do qual um número de várias entidades de negócios (i.e., fornecedores, fabricantes, distribuidores e varejistas) atuam juntos num esforço para: (1) adquirir matérias-primas, (2) converter estas matérias-primas em determinados produtos finais e (3) oferecer estes produtos nos pontos de venda”.

A importância dos preços de transferência na economia de integração é descrita por Zhang, Dong; Nagurney (2003). Em estudo de casos e modelos matemáticos, tais investigadores demonstram a importância da integração entre todos os membros de uma dada cadeia de suprimentos, ou entre cadeias, no atendimento a um dado mercado. Ineficiências operacionais entre membros da cadeia comprometem a lucratividade de toda a cadeia. Diferenças nas estruturas de custo e nos preços de transferência podem levar a decisões de preço menos lucrativas do que aqueles praticados por cadeias de concorrentes integrados verticalmente. Alternativas como assumir parte dos custos fixos de fornecedores ou custos de desenvolvimentos iniciais podem melhorar a margem de contribuição e, conseqüentemente, a

sensibilidade de equilíbrio de vendas na análise de variação preço e volume de vendas, melhorando a lucratividade.

Segundo Fleischmann; Hall; Pyke (2004), as decisões de preço podem ter efeito direto sobre as operações de uma empresa, e vice-versa. Decisões que integram os preços ao gerenciamento da cadeia de suprimentos em variáveis como tempo médio de fabricação e capacidade de produção são apresentadas e divididas em duas partes: a primeira consiste no planejamento de longo prazo de variáveis como capacidade e aquisições; a segunda consiste em ajustar o preço no curto prazo, para fazer o melhor uso das variáveis planejadas no longo prazo. Para Kopczak; Johnson (2003), a gestão da cadeia de suprimentos mudou o foco da gestão de negócios em seis principais dimensões: (1) a empresa deixa de ser matricial funcional, para atuar matricialmente entre empresas; (2) a empresa deixa de buscar apenas a eficácia física através do foco em processos internos, e passa a observar e negociar com o mercado; (3) a empresa passa a valorizar mais a demanda, e não apenas o suprimento, (4) a empresa abandona o processo de desenvolvimento exclusivamente interno para envolver múltiplos participantes da cadeia de valor na concepção e desenho de novos produtos e processos; (5) a empresa migra da exclusiva busca de redução de custo e eficiência operacional para a busca de novas oportunidades de valor no mercado; (6) a empresa passa a valorizar a exclusividade do cliente, em detrimento do *marketing* de massa. A estratégia e a implementação de uma política de preços, o uso de ferramentas específicas de gestão de preços e a sua integração com a gestão da cadeia de suprimentos são apontados como o principal fator de sucesso desses novos conceitos.

Como complemento ao alinhamento das decisões estratégicas de negócio e de formação de preços, é importante salientar que a prática de preços é controlada por leis anti-truste. Tais leis visam manter a justeza da concorrência, e seu escopo varia nos diversos países onde é aplicada. No Brasil o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE)⁴ tem essa função, e maiores detalhes podem ser vistos nas documentações do próprio órgão e em Dickinson (2003) e Erlei (2002).

⁴ Segundo o *site* oficial do governo: <http://www.cade.gov.br>, consultado em 2 de março de 2005, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), é uma agência judicante, criada pela Lei nº 4.137, de 1962. O CADE foi transformado pela Lei nº 8.884,

3.2 ASPECTOS FINANCEIROS DA FORMAÇÃO DE PREÇOS

Uma importante variável de decisão na estratégia de formação de preços é o custo. Uma empresa que busca a maximização do seu resultado deve ser capaz de gerar receitas maiores que os diversos tipos de custos que incorrem na sua existência.

Para Nakagawa (1993) a busca da competitividade passou a levar em consideração a redução de custos como meta para o enquadramento da empresa às novas necessidades do mercado como: flexibilização e inovação.

Para Drucker (1995), as empresas mudarão de abordagem, de “Preço-dado-Custo” para “Custo-dado-Preço”, e isso se tornará uma regra. Conhecer o que os consumidores estão dispostos a pagar permitirá entender os níveis de custos em que a empresa é capaz de incorrer desde o estágio de concepção do produto.

As considerações até aqui expostas enfatizam a importância do custo de um produto na estratégia de formação de preços, e podem ser assim sumarizadas:

1. O entendimento adequado do mercado deve fornecer condições e insumos para a concepção de produtos sob um padrão de custos adequados, para que estes sejam competitivos.
2. O custo usado na formação de preços deve ser gerado através de métodos adequados, para evitar distorções em decisões e análises de rentabilidade.

Para que as duas considerações acima apresentadas possam ser implementadas na prática, duas análises baseadas no conceito de medição de rentabilidade e no método de custeio são apresentadas a seguir. A primeira diz respeito aos custos relevantes e a segunda ao método de custeio na formação de preços.

3.2.1 CUSTOS RELEVANTES NA FORMAÇÃO DO PREÇO

No contexto microeconômico, a formação de preços para a firma individual visa maximizar os lucros sob o aspecto da oferta e, via seus consumidores, aumentar a demanda. Portanto uma maneira de calcular os lucros envolve o conhecimento dos custos de produção e do comportamento de sua demanda conforme Pindyck; Rubinfeld (2002).

A teoria microeconômica segundo Koutsoyannis (1976) apresenta casos formados por um único produto. Na prática empresarial, segundo Ostrenga (1993), há mais imperfeições deste modelo que acontecem frequentemente: (a) Foco em informações contábeis e (b) Bases de produtos e serviços com composição distorcida para planejamento.

Para Koutsoyiannis (1976), as teorias da produção e dos custos compõem a teoria da oferta, e há uma distinção na análise de curto e de longo prazo. No curto prazo, os custos se dividem em fixos e variáveis, o período de divisão e a classificação - segundo Martins (2003) – apresentam distorções: todos os custos são variáveis no longo prazo, pois as firmas podem modificar sua capacidade de produção e aspectos legais e diferentes tipos de indústrias podem afetar a classificação. Por estas razões indica que não é possível estabelecer uma classificação rígida havendo a necessidade de interpretação em cada caso.

Na Figura 6, Costa; Araujo; Nélo (2004) ainda complementam a classificação inicialmente comentada dos custos e despesas quanto à sua identificação com os produtos e variação no volume, e é possível verificar as várias possibilidades e dificuldades de apropriação. Observa-se que determinados itens como a energia elétrica, depreciação de máquinas e a mão-de-obra direta encontram-se classificados em vários quadrantes devido a características específicas de cada negócio, por exemplo, em uma fábrica onde o uso da energia elétrica em sua produção é intenso, haverá uma variação significativa deste custo conforme o volume de produção e um aumento de sua relevância na identificação como um custo direto do produto. Neste caso o custo de energia elétrica poderia ser classificado como direto e variável.

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

Fonte: Costa; Araújo; Nélo, 2004 (Adaptação do autor)

Figura 6 - Classificações de custos x volume x identificação a produto

Para os estudos de casos que serão apresentados no capítulo 4, a mão de obra sofrerá duas classificações conforme Martins (2003),: Mão-de-obra direta, volume de horas realmente alocados a uma determinada atividade e de forma direta e mão-de-obra indireta, volume de horas fixas utilizadas por um período de tempo no negócio.

Em função das definições apresentadas, Smith; Nagle (1994) propõem que uma estratégia de formação de preços deve buscar a integração destes conceitos em torno da lucratividade. Deve formar uma visão comum sobre o que determina a lucratividade da empresa no longo prazo, e não apenas formar um modelo de decisão de curto prazo, no qual direcionadores de custo ou direcionadores de mercado se sobreponham às estratégias e políticas de preços.

Como premissa para a lucratividade, mantendo o foco nos aspectos financeiros da formação de preços, Kaplan (1988) e Smith; Nagle (1994) indicam que é necessário conhecer e determinar os custos relevantes para a formação de preços, bem como os seus métodos de apuração. São considerados custos relevantes aqueles que afetam o lucro na decisão de formar preços. Estes custos estão diretamente associados às mudanças nos níveis de preço e de vendas, custos que aumentam ou diminuem quando os preços mudam. Pode-se concluir que todos os

custos variáveis são custos relevantes, porém os custos fixos merecem atenção especial.

Na essência, os custos fixos são aqueles que mantêm a existência do negócio e, portanto, não são associados diretamente à formação de preços. Entretanto, se a decisão de atender a um mercado em particular promover aumento nos custos fixos, estes deverão ser considerados.

Na prática, ao avaliar os seus produtos e mercados, ou alternativas a serem implementadas visando lucratividade, os custos médios, amplamente disponíveis na contabilidade, são considerados. Como eles contêm despesas não relevantes à formação de preços ou foram formados através de métodos de custeio não apropriados à análise de rentabilidade de produtos, como o custeio por absorção, amplamente disponível para fins fiscais, as decisões ficam comprometidas e não levam ao objetivo pretendido, qual seja, a lucratividade (COSTA; ARAÚJO; NÉLO, 2004).

As decisões de formação de preços não devem levar em consideração os custos irre recuperáveis em sua composição, pois estes comprometem a visão de lucratividade.

A contabilidade gerencial é apontada como o melhor caminho para evitar armadilhas comuns na análise de rentabilidade, sendo possível a adoção de diversos métodos de contabilidade gerencial independentes da contabilidade fiscal ou financeira (KAPLAN, 1988; SMITH; NAGLE, 1994).

3.2.2 MÉTODOS DE CUSTEIO PARA A FORMAÇÃO DE PREÇOS

A evolução das técnicas de administração científica e a evolução das mudanças organizacionais no início do século XX não foram plenamente acompanhadas pelas técnicas de custeio (NAKAGAWA, 1991). Segundo Nakagawa (1995) e Ostrenga (1993) parte desta defasagem aconteceu pela suficiência e simplicidade das técnicas enquanto a maioria dos custos eram diretamente apropriados à produção. Com o aumento das funções administrativas e dos custos indiretos através de inovações tecnológicas em busca da sobrevivência em ambientes cada vez mais competitivos, os métodos de custeio tradicionais passaram a

apresentar ineficiências, não podendo ser simplesmente mais apropriados diretamente aos produtos gerando distorções e necessidades de tratamento específicas. Estas necessidades contribuíram para o surgimento de diversos métodos e técnicas que se consolidaram no conceito de gestão estratégica de custos.

As principais características buscadas com os novos métodos e sistemas de custeio podem ser resumidas segundo Ostrenga (1993):

- Foco na prevenção de custos e não apenas no apontamento;
- Ligar estrategicamente os objetivos da empresa e suas características operacionais;
- Focalizar na medição da lucratividade;
- Alocar custos indiretos com base em diretrizes mais precisas de atividades e causa e efeito;
- Utilizar o custo como objeto de análise de negócio e não apenas como uma função financeira contábil.

Entre os principais métodos de custeio desenvolvidos e utilizados nas empresas, dois são citados por Santos (1990) como mais comuns: O método de custeio por absorção e por custo marginal. No primeiro, todos os custos são apropriados ao produto e várias imperfeições segundo Martins (2003) acontecem devido a subjetividade destes rateios em casos de mais de um produto produzido. Já no custeio marginal, também conhecido como custeio direto ou variável, apenas os custos diretos e identificados como variáveis são alocados ao produto, porém há subjetividade também na determinação desta alocação como mostrado na figura 6.

Em história mais recente um novo método de custeio vem ganhando importância devido a sua capacidade de reduzir as distorções dos métodos atuais. Este método é conhecido por custeio por atividade ou – *Activity Based Costing* (ABC) e segundo Martins (2003) permite identificar de forma mais precisa as atividades executadas na empresa e sua relação com os produtos. Segundo Brimson (1991) o sistema ABC proporciona melhor custo e melhor medida de desempenho e alinhamento estratégico, identifica fatores que direcionam os custos, melhoram a qualidade na formação dos preços e permite uma análise precisa no caso de produção de múltiplos produtos.

Pode-se observar que a formação de preços com base nos custos é diretamente afetada pelo método de custeio e, portanto, conclui-se que há uma necessidade de adequação dos métodos de custeios disponíveis e das necessidades estratégicas da empresa para a obtenção de vantagem competitiva no processo de formação de preços.

Entre os principais métodos de custeio para a formação de preços encontram-se: (1) “markup”, (2) com base na curva de demanda e (3) análise do ponto de equilíbrio.

Um dos métodos mais utilizados na composição dos preços com base nos custos é conhecido por “mark up”. O método de “mark up” consiste na formação do preço através do custo mais um adicional, este adicional deverá ser suficiente para gerar o resultado esperado pela empresa. Entretanto, este método, apesar de aparentemente seguro, pois embute um conceito de cobertura de custos, apresenta distorções que precisam ser tratadas no seu uso. Entre as principais distorções apontadas esta a impossibilidade de caracterizar o percentual de cobertura de forma precisa com base nos custos fixos.

Já o método de formação de preços com base na curva de demanda indica que a suposição do conhecimento desta curva, uma função multivariada e complexa que, segundo Koutsoyiannis (1976), possui quatro determinantes básicos: preço da mercadoria, preço de bens substitutos e/ou complementares, renda e gosto, é não realista. Nesta abordagem normalmente são utilizados os dados históricos de vendas de produtos e a experiência dos gestores na avaliação da sensibilidade e elasticidade de preço, ambas apresentam riscos intrínsecos que devem ser analisados e apurados durante a aplicação.

O método de ponto de equilíbrio consiste na conjugação dos métodos de “markup” e da análise da curva de demanda portanto também está sujeito aos riscos e imperfeições apontados nos métodos anteriores.

O método do ponto de equilíbrio tem seu fundamento na microeconomia. Segundo Koutsoyiannis (1976), a teoria dos custos e a teoria da demanda indicam que os custos unitários de um produto mudam com seu volume assim como seu preço, portanto a adoção do custo como base na formação de preços precisa levar em consideração esta dinâmica. Sob a ótica da teoria da firma analisada por

Koutsoyiannis (1976) o preço, em um mercado de concorrência perfeita, é ditado pelo mercado, portanto a decisão da empresa se limita à função de produção.

O objetivo de lucro demonstrado nas equações de (1) a (5) pode ser visualizado no Gráfico 1, considerando as leis de economia de escala.

Fonte: Costa, 1998 (Adaptação do autor)

Gráfico 1 – Ponto de equilíbrio

Na situação ideal, a firma do Gráfico 1 regularia a produção no patamar em que a receita marginal obtida se igualasse ao custo marginal de produção. Neste caso estaria havendo “maximização” dos lucros da firma. Como observado, há uma série de dificuldades de caráter prático nas definições apresentadas acima: (1) no entendimento das alocações de custo em relação ao seu volume e identificação ao produto/serviço; (2) no estabelecimento de uma curva de demanda na prática; (3) imperfeições de mercado; (4) grande dificuldade de balancear direcionadores para a formação de uma estratégia de preços.

Smith; Nagle (1994) alertam que as decisões de formação de preço no curto prazo trarão algum impacto no longo prazo, cuja análise requer mais elementos da estratégia de formação de preços. O custo de uma decisão de curto prazo poderá ser compensado no futuro por um resultado estratégico estimado em função de outras variáveis que influenciem as vendas. Ainda, como solução matemática, tais estudiosos sugerem tratar a estimativa de suas contribuições marginais futuras

trazendo-as a valor presente, de forma a garantir que o resultado econômico destas decisões esteja sendo avaliado corretamente.

3.3 A PERCEPÇÃO DE VALOR E O PREÇO

A percepção de valor é um dos principais fundamentos da formação de preços. Embora tenha se mantido por muito tempo, sabe-se hoje que a formação de preços baseada única e exclusivamente nos custos apresenta riscos. Assim, a responsabilidade por essa ação vem sendo transferida da área financeira para a área de *marketing* ou para a área comercial, mais alinhadas à percepção de valor e, conseqüentemente, à formação de preços baseada no valor. Entretanto, na prática esse objetivo é estreitado pela busca de vendas no curto prazo, através da flexibilização dos preços para baixo, em função da percepção de quanto o mercado está disposto a pagar.

Estas considerações normalmente levam a reações de compradores profissionais, que atuarão em fortes negociações sobre a capacidade de flexibilizar os preços por parte dos fornecedores, minando ainda mais os lucros. Nagle; Holden (2003) propõem que o esforço do *marketing* não é apenas descobrir o que os clientes estão dispostos a pagar ou processar pedidos a qualquer preço, mas sim atuar para aumentar a disposição dos clientes em pagar o preço que melhor reflita o verdadeiro valor do produto.

A análise financeira da formação de preços mostrou as vantagens de se guiar esta decisão visando a lucratividade, utilizando e tratando os elementos e conceitos de custeio para a formação de uma base sólida e quantitativa de avaliação de preço. Porém, o processo de formação de preços, segundo Bonoma (1982), não traz decisões que possam ser guiadas apenas pelos números e métodos quantitativos: é preciso levar em consideração conceitos subjetivos, reações de clientes e concorrentes nos diferentes mercados, e gerenciá-las pró-ativamente com informações bem estruturadas. Para tanto, faz-se necessário entender o conceito de valor na formação de preços e os processos de decisão dos compradores.

Pindyck; Rubinfeld (2002) definem a teoria do consumidor como um processo de alocação de sua renda entre diferentes bens ou serviços, procurando

maximizar o próprio bem-estar. Já a teoria da utilidade associa a este bem-estar um valor, e supõe que a escolha é feita de maneira racional. Já para Nagle; Holden (2003), na prática essa informação não é útil para a determinação de um preço: o decisor deve construir um modelo de valor que reflita as alternativas para o cliente.

A percepção de valor pelo cliente e as formas de influenciá-la ganharam muita importância entre pesquisadores e gestores, e estabelecer o que se constitui em valor e gerenciá-lo passou a ser um importante foco de pesquisas (SMITH; NAGLE, 1995). Nagle; Holden (2003) sugerem que a formulação de toda estratégia de formação de preços deve iniciar por uma abordagem gerencial das percepções de valor e da sensibilidade de preços ainda de maneira qualitativa para entender onde há maior probabilidade de sucesso em pesquisas e análises mais profundas.

Com o objetivo de entender e estabelecer uma estimativa de preço de referência ou preço econômico, e posteriormente uma estimativa do valor de mercado que possibilite a compreensão de como a percepção desse valor pode ser influenciada nos diferentes mercados, Nagle; Holden (2003) apresentam um modelo de estimativa do valor econômico constituído por duas fases:

1. **Estabelecer a estimativa do valor econômico do produto ou serviço** - tem por definição o preço da melhor alternativa (preço de referência) para o cliente, mais o valor de tudo o que diferencie o produto dessa alternativa (preço de diferenciação), tanto de forma positiva como negativa. O valor econômico é o preço máximo que o consumidor totalmente informado e buscando o melhor valor pagaria pelo produto. Para tal, é fundamental compreender os clientes de forma ampla para quantificar os benefícios causados pelos fatores diferenciais de seu produto, bem como as alternativas de referência do produto em seus diferentes mercados.
2. **Estabelecer a estimativa de valor de mercado** - consiste em analisar fatores que influenciam a percepção de valor pelo cliente em diversos segmentos e mercados. O objetivo de uma estratégia baseada em valor é maximizar a capacidade de uma empresa capturar, sob a forma de lucro, o valor econômico que ela cria.

Shapiro; Jackson (1978) classificam a estratégia de preço baseada no valor como uma estratégia complementar às estratégias de custo mais margem ou de preço limitado pelo mercado. Na estratégia baseada em valor, os custos evitados ou as receitas geradas, bem como os benefícios qualitativos gerados, formarão a análise de

valor como uma análise de custo-benefício. O preço formado pelo valor poderá servir como um fator para estimar parâmetros de decisões que variam do projeto do produto até a determinação do mercado, do segmento e da demanda.

Ao servir diferentes segmentos em busca da lucratividade é necessário utilizar múltiplas estratégias que, em geral, envolvem múltiplos produtos, posicionamentos, redes de distribuição, serviços agregados e preços diferentes.

Bonoma (1982) aponta que fatores humanos complexos, psicológicos e emocionais, afetam o processo de compra e venda, e alerta para a necessidade de analisá-los em condições específicas para criar uma estratégia de vendas efetiva.

A aplicação dos conceitos acima apresentados permite concluir que os segmentos de mercado podem ser precisamente definidos, e que as táticas devem ser aplicadas em cada um destes segmentos para um melhor alinhamento entre os objetivos de lucratividade e as ações de formação de preço. Como complemento das ações dentro de segmentos específicos determinados pelo conceito de valor, Nagle; Cressman (2002) apresentam dois importantes conceitos de captura de valor: (1) **Cercas de segmentação**: critérios que os clientes têm de atender para obter descontos; (2) **Métricas de valor**: unidades sobre as quais o preço será aplicado.

As cercas de segmentação são usadas para obter preços diferentes que reflitam diferentes níveis de valor e, apesar de facilmente concebíveis e identificáveis, podem ser passíveis de falha sempre que houver uma chance de clientes migrarem para condições nas quais há um incentivo econômico maior. Por isso, funcionam melhor em situações nas quais os critérios de segmentação sejam verificáveis.

As métricas de valor podem contribuir para a criação de uma estrutura de preços capaz de variar o preço em função da margem de contribuição potencial obtida. Métricas de valor corretas permitem rastrear diferenças de valor, proporcionando aumento de vendas e margem e capturando mais valor nas decisões de formação de preços. Boas métricas determinam o que guia ou mina valor, bem como o custo de servi-los.

3.4 O AMBIENTE COMPETITIVO E O PREÇO

A gestão de preços, do valor de um produto e o gerenciamento da sensibilidade do cliente podem gerar reações de concorrentes nos mercados competitivos, dificultando previsões e ações eficazes. O preço é uma variável cuja mudança afeta mais rapidamente os volumes de venda do que outras variáveis ou decisões tomadas no *marketing* (BOYD; BOYD; MASSY, 1978), e por isso exige que os gestores avaliem o impacto futuro, de longo prazo, dessas ações de curto prazo motivadas por oportunidades ou ameaças do mercado.

“As decisões de apreçamento devem ser tomadas como parte de uma estratégia de *marketing* de mais longo prazo para gerar e capturar maior contribuição para o lucro. Caso contrário, é possível vencer muitas batalhas individuais por participação de mercado e, ainda assim, terminar perdendo a guerra da lucratividade. [...] Isso não significa que vender mais barato que a concorrência não possa ser uma estratégia de sucesso no longo prazo, mas as condições para torná-la um sucesso dependem essencialmente de como os clientes e os concorrentes reagem a ela” (NAGLE; HOLDEN, 2003).

A formação de preços em mercados competitivos pode ser classificada como um jogo não cooperativo. De acordo com a teoria dos jogos apresentada por Pindyck; Rubinfeld (2002, p.462), incorre em custos e benefícios e deve ser tratada através de estratégias. Porter (1996) define a estratégia competitiva como um conjunto de arranjos de atividades capaz de entregar um composto de valor único, marcando uma posição estratégica.

Para Thompson; Coe (1997), a busca estratégica de competitividade se baseia em estratégias de produto, distribuição e preço, e a importância da combinação preço, valor e qualidade é praticamente ignorada. Essa postura é devida a mitos, dados limitados, técnicas antigas e medo de falhas. A forte inelasticidade dos mercados industriais tem sido a razão pela qual se acredita que o preço tem menor importância na função demanda (PORTER; MILLAR, 1985). Muitas empresas falham em conseguir a lucratividade sustentada porque mantêm o foco no crescimento de receitas ao invés de focar a criação de valor e, por não terem uma estratégia competitiva, acabam por guiar o seu crescimento pelos preços, correndo riscos como a guerra de preços, e tendo sua lucratividade comprometida.

No curto prazo, a capacidade estratégica de uma empresa é fixa, e a questão de responder ou não a uma perda de vendas para um concorrente por causa de preços mais baixos pode não ser tão simples ou lógica.

Para Nagle; Holden (2003), a estratégia competitiva de formação de preços excede o simples estabelecimento de uma reação com preços, mas implica contextualizar e adaptar de forma lucrativa a estratégia de competição da empresa em função da nova situação.

Este conceito refere-se às vantagens competitivas relativas de um concorrente. Para um concorrente fraco, quando a reação for justificada pelo custo, há uma grande probabilidade de sucesso justificada pela capacidade da empresa em implementar e efetivar a mudança de preço de forma lucrativa.

Caso não haja uma justificativa pelo custo, provavelmente não há nada a fazer que melhore a lucratividade, pois o montante sob risco será pequeno. Já no caso de um concorrente forte, uma mudança de preço justificada pelo custo deverá ser defendida, pois a força relativa desse concorrente é uma ameaça que deve ser combatida observando-se a lucratividade na relação. Se, por sua vez, a mudança não for justificada pelo custo, a ameaça pela força do concorrente deverá ser tratada e acomodada de forma estratégica.

A empresa deverá buscar estratégias de competição capazes de acomodar os passos desse concorrente e manter um futuro lucrativo; muitas vezes, os concorrentes que cortam o preço são tão fortes que o volume de vendas em risco justifica uma defesa vigorosa.

Ainda dentro do jogo não cooperativo de formação de preços em mercados competitivos, uma importante ferramenta para o gerenciamento lucrativo da concorrência é o gerenciamento das informações competitivas. Através de informações, o uso da diplomacia pode ser a principal e a mais lucrativa arma para manter a lucratividade perante a custosa opção do confronto.

3.5 MODELOS PARA FORMAÇÃO DE PREÇOS

Este subitem tem por objetivo apresentar alguns modelos de formação de preços que integram as dimensões abordadas nos tópicos anteriores e compor um quadro final para a análise de formação de preços que integre e combine o maior número de variáveis para a verificação empírica nos estudos de casos realizados.

O modelo final foi também utilizado como a base para a composição das questões do instrumento de pesquisa. Este alinhamento permitiu produzir questões diretas e específicas contribuindo para a produtividade da pesquisa e para a eliminação de possíveis erros durante sua interpretação e tabulação.

O primeiro modelo apresentado é baseado no modelo proposto por Fusco (1996). A maior preocupação deste modelo é equilibrar a dimensão preço com o resultado da empresa como um todo, onde a melhor política de preços é aquela que harmoniza todos os interesses do negócio, desde seu desenho estratégico. Deixando clara a preocupação do alinhamento das necessidades estratégicas do negócio e das estratégias específicas de formação de preços.

O modelo proposto por Fusco (1996) é composto de oito etapas:

(1) – Análise da posição competitiva – consiste na avaliação das variáveis internas da empresa, do seu contexto no mercado, das características e objetivos do produto em análise.

(2) Análise do potencial de gestão – consiste em avaliar a capacidade operacional dentro dos objetivos estratégicos no mercado e nos competidores, identificar as relações causais que possam impactar na estratégia global e definir as melhores opções de negócio, tanto na criação de oportunidades como na criação das condições de contorno decorrentes das ações de formação de preços.

(3) Analisar o potencial representado pelo Comportamento do Consumidor – consiste na avaliação dos consumidores em um dado mercado visando a melhoria da competitividade sob o enfoque do cliente.

(4) Analisar a necessidade de capital de giro – consiste em avaliar financeiramente se a empresa é capaz de arcar com as alterações propostas nas ações de formação de preços.

(5) Avaliar o potencial de alavancagem financeira – consiste em avaliar a capacidade da empresa, através de suas receitas financeiras, de suportar novas situações criadas ou encontradas no processo de formação de preços.

(6) Analisar os produtos dentro de sua categoria – consiste em considerar como desempenho de produtos específicos podem ser utilizados para subsidiar outros produtos com pior desempenho. Este conceito é mais aplicado ao caso da indústria de produtos de consumo, onde há frequentemente a existência de bens agregados em linhas de produtos.

(7) Analisar o comportamento do Ponto de Equilíbrio - consiste em analisar via método do ponto de equilíbrio as variações produzidas por estratégias e políticas específicas de formação de preços.

(8) Analisar o comportamento do preço em função do custo médio do produto – Consiste em utilizar o custo médio direto como o mínimo patamar para a base de formação de preços.

Fusco (1996) indica que seu modelo é aplicável à indústria de bens de consumo direto, não contemplando plenamente a necessidade de outros tipos de setores do mercado.

O segundo modelo apresentado é baseado no modelo de Nagle; Holden (2003). Este modelo trás como principal característica uma base focada na estratégia de competição e de negócios das empresas para gerar informações necessárias aos desdobramentos da formação de preços. Aqui também fica clara a importância e a necessidade do alinhamento entre as estratégias de negócio e de competição das empresas com suas estratégias de preços. O modelo é formado por quatro níveis hierárquicos onde em cada nível as entradas propostas são analisadas gerando informações para os passos subsequentes:

(1) O primeiro nível consiste na obtenção de informações estratégicas na busca de um produto viável. As principais dimensões abordadas neste nível são: (a) Objetivos e capacidades, atuais e potenciais, da empresa Vendedora; (b) Entendimento das necessidades e expectativas de valor dos clientes; (c) Conceito de produto viável; (d) Barreiras de nível e estrutura de custos e retorno sobre investimentos; (e) Conceito de valor econômico; (f) Análise da capacidade e intenção dos concorrentes;

(2) O segundo nível procura identificar a partir dos conceitos anteriores quais segmentos e objetivos de formação de preços devem ser desdobrados. As principais dimensões abordadas neste nível são: (a) Estrutura de preço baseada em valor; (b) Variações de produtos para segmentos específicos;

(3) O terceiro nível é focado em aspectos operacionais e procura definir metas, modos, meios e ações táticas para a distribuição, gestão de preços e comunicação;

(4) O quarto e último nível consiste na mensuração dos resultados para análises e decisões de acompanhamento e ajustes.

O modelo de Nagle; Holden (2003) é mais amplo podendo ser aplicado a diversos setores do mercado. A figura 7 exemplifica as inter-relações de nível e suas dimensões.

Figura 7 – Estratégia de negócio baseada em lucro – Adapt. Nagle; Holden 2003

O terceiro modelo apresentado é baseado na proposta de Cannon; Morgan (1991). Trata-se de um modelo focado em explicar e melhorar os processos de decisão baseados na formação de preço. Neste modelo, Cannon; Morgan (1991) indicam que resultados e objetivos de preços são funções das estratégias de preços adotadas restringidas por fatores ambientais externos. Nesta proposição os fatores ambientais externos são considerados como tratados na estratégia de negócio e de competição da empresa.

O modelo de Cannon; Morgan (1991) é estruturado com base em 6 regras, 6 métodos de formação de preços e 5 objetivos de preço. A figura 8 apresenta a dinâmica de sua utilização, onde cada método é objetivo é sumarizado abaixo:

Figura 8 – Modelo de decisão de preço – Adapt. Cannon; Morgan (1991)

P1 – **Preço por objetivo de lucro:** O preço é determinado para atingir o lucro requerido com base na previsão e volume de vendas.

P2 – **Mark up:** O preço é determinado para cobrir os custos e resultar em um lucro esperado. Essencialmente tem a mesma base de P1, porém parte da visão de custeio do produto.

P3 – **Preço por valor percebido:** A formação do preço parte do princípio que a empresa consegue determinar o valor percebido pela demanda e consegue transformar este valor em unidades monetárias de preço.

P4 – **Preço por prática do mercado:** Consiste em se praticar preços praticados pelos concorrentes principais no mercado procurando entender sua força relativa no mercado e procurando compensar, sem causar danos no setor as suas diferenciações.

P5 – **Preço por proposta Fechada:** Busca o lucro formando um preço baseado nos custos internos e na tentativa de entender as estratégias de competidores.

P6 – **Preço negociado:** Parte do princípio que ambas as partes negociam até um acordo com base em preço e serviço.

Segundo Cannon; Morgan (1991), o uso do modelo conforme a figura 8 mostra que mesmo seguindo as regras e métodos é possível chegar ao fim da árvore de decisão com mais de um resultado possível. Para a escolha final deve-se utilizar os objetivos de formação de preço. Apesar de frequentemente se considerar o lucro como presente na maioria dos objetivos finais, Cannon; Morgan (1991) indicam que as empresas podem ter objetivos intermediários que devem ser considerados. Com base nesta proposição são apresentados os objetivos de formação do preço:

O1 – **Lucro:** Consiste em se obter o lucro financeiro e utiliza uma simplificação da equação 1 apresentado no capítulo 1 desta dissertação.

O2 – **Satisfação do cliente:** Consiste em adequar as variáveis demanda e resultado para cada situação buscando um objetivo de lucro no longo prazo.

O3 – **Vulnerabilidade competitiva:** Consiste em analisar fatores estratégicos do setor para reduzir riscos de exposição na competição ou aproveitar as oportunidades do mercado através da competição.

O4 – **Consistência estratégica:** Mais comuns em grandes empresas, acontece quando a necessidade de alinhamento estratégico entre unidades de negócio e a empresa deva ser considerado nos processos de formação de preços.

O5 – **Simplicidade:** Consiste na escolha de métodos e abordagens da forma mais simples em caráter exploratório e com visão de custo benefício em cada caso no processo de formação de preços.

O quarto e último modelo apresentado é baseado na proposta de Kotler (1999). O modelo de Kotler (1999) basicamente procura responder três questões centrais no processo de formação de preços:

- (1) Como estabelecer preços de um produto ou serviço pela primeira vez?
- (2) Como os preços devem ser adaptados para serem ajustados a novas circunstâncias e oportunidades?
- (3) Como uma empresa deve proceder em uma mudança de preço e como deve reagir às mudanças de preço de seus competidores?

O modelo possui seis etapas, conforme a estrutura apresentada na figura 9:

Figura 9 – Modelo de decisão de preço – Adapt. Kotler (1999)

As etapas são abaixo descritas:

- (1) **Selecionar o objetivo de preço:** Cabe a empresa decidir como posicionar o seu produto no mercado. Para Kotler (1999), quanto mais claro é o objetivo de preço, mais fácil de se estabelecê-lo. Para isto aponta 5 objetivos a serem determinados e escolhidos e perseguidos: (a) Sobrevivência, (b) Máximo lucro de curto prazo, (c) Máxima participação no mercado, (d) Máxima penetração no mercado, (e) liderança preço-qualidade.
- (2) **Determinar a demanda:** Cabe a empresa estimar a função demanda e seus diversos determinantes, a elasticidade de preços e os efeitos derivados da percepção de valor, preço e qualidade na função demanda. Em Kotler (1999; p. 459) algumas técnicas são apresentadas na determinação e análise desta função.
- (3) **Estimar custos:** Ao mesmo passo que a demanda determina os limites superiores da formação de preços o custo determina os limites inferiores, pois a empresa necessita cobrir seus custos e obter retorno sobre os investimentos. Neste item Kotler (1999) sugere a adequação da forma e do método de custeio, como já apresentado anteriormente, como forma de garantir a correta contabilização dos custos e suas variações para a tomada de decisão em cada mercado.
- (4) **Analisar ofertas de preço e custos dos competidores:** A partir da faixa de preços possíveis determinadas pela análise da demanda e dos custos, o próximo passo consiste em escolher a posição de preço do produto em relação aos seus competidores diretos, procurando entender a estratégia em termos de suas possíveis capacidades de reação.
- (5) **Selecionar o método de preço:** Kotler (1999) indica 6 objetivos de preço: (a) *Mark up* – adicionar um valor sobre o custo para garantir a lucratividade através do conceito de margem de contribuição, (b) Objetivo de Retorno – consiste em estabelecer um preço que garanta um retorno esperado sobre o investimento realizado, (c) Valor percebido – consiste em estabelecer um preço baseado na percepção

de valor pelo cliente de forma quantitativa, (d) Preço de valor – consiste em adotar um preço que represente um valor baixo para uma oferta de alta qualidade percebida, (e) Preço por prática de mercado – consiste em estabelecer um preço compatível com os competidores, seguindo suas estratégias, (f) Preço por proposta fechada - busca o lucro formando um preço baseado nos custos internos e na tentativa de entender as estratégias de competidores.

- (6) **Selecionar o preço final:** Consiste em estabelecer o preço que será finalmente cobrado ao mercado, entendendo outros fatores que influenciam o processo de formação de preços como: fatores psicológicos, a influência de outros elementos de marketing no preço, as políticas da empresa, entre outros.

Como forma de complementar o modelo, Kotler (1999) justifica que as empresas raramente selecionam um único preço, mas sim uma estrutura de preços que reflita as suas necessidades diversas como: diferentes regiões geográficas, diferentes segmentos, horários de compra, níveis de serviço, frequência de entrega, garantias, serviços contratados, entre outros. Dificilmente uma empresa obtém a mesma margem para seus produtos em diferentes situações de mercado. O tratamento destas diferenças é denominado adaptação de preço. Kotler (1999) indica algumas formas de adaptação de preços: Preço por geografia, Política de descontos e permissões, Preços promocionais, Preços discriminatórios e Preços por *mix* de produtos. Mais detalhes sobre as técnicas de adaptação de preços podem ser obtidas em Kotler (1999, p.471).

Após a apresentação dos quatro modelos deste subitem e da teoria específica de preços do capítulo 3, as figuras 10 e 11 tem por objetivo apresentar de forma consolidada uma estrutura de referência para análise de formação de preços com foco nos objetivos desta pesquisa.

Consolidação dos Modelos de Formação de Preços			
Dimensões de Alinhamento entre estratégia empresarial e de preços.	Aspectos Estratégicos	Aspectos Operacionais	Questões Centrais
Competição	Objetivos: 1-) Buscar conceito de produto viável; 2-) Garantir viabilidade da estrutura do negócio; 3-) Buscar o conhecimento dos principais concorrentes.	Identificação do ciclo de vida do produto; Identificação de variáveis de competição de curto e de longo prazos; Posicionamento do produto; Matriz SWOT - identificação de variáveis de competição;	1-) Quais são os objetivos do produto em análise? Qual a estratégia de posicionamento do produto? 2-) Qual a capacidade produtiva da empresa, potencial e real? 3-) Quais são as principais barreiras de entrada no mercado? 4-) Quais são os riscos do negócio em relação a seus competidores? 5-) Qual a capacidade produtiva dos concorrentes identificados? 6-) Quais os principais produtos substitutos? 7-) Qual a estratégia adotada para reações da competição? Existe uma diferenciação no trato de informações de curto e longo prazo? 8-) Há uma identificação clara do ciclo de vida do produto? Qual o histórico? 9-) Há uma relação clara entre o potencial volume de venda a sensibilidade de preço e produto? Há alguma ferramenta ou técnica utilizada para estabelecer esta relação?
	Variáveis: Objetivos do produto, capacidade produtiva da empresa, atuais e potenciais, barreiras do mercado, riscos da competição, capacidade dos concorrentes, identificação de produtos substitutos, análise das capacidades de reação dos concorrentes,	Relação Volume de vendas e sensibilidade de preço – Efeitos na mudança de preço x volume Ferramentas de gerenciamento da competição Políticas no trato com concorrentes	
Valor	Objetivos: 1-) Avaliar o potencial do Mercado; 2-) Avaliar necessidades e expectativas de valor dos clientes.	Estabelecimento de uma estimativa de valor econômico do produto Estabelecimento de uma estimativa de valor de mercado do produto Estabelecimento das cercas de segmentação do mercado	1-) Quais técnicas ou conceitos são utilizados para medir e quantificar os atributos do produto? 2-) Qual a técnica utilizada para calcular o valor econômico do produto? 3-) Como a empresa segmenta o mercado de um produto? 4-) Quais os critérios, métodos e técnicas quantitativas utilizadas na segmentação dos mercados? 5-) Existe um processo formal de avaliação de valor temporariamente?
	Variáveis: Estrutura de preço, segmentos de mercado, objetivos de preço, atributos de valor	Estabelecimento das métricas de valor e segmentação Identificação do ciclo de vida do produto; Identificação de variáveis de valor de curto e de longo prazos;	

Figura 10- Consolidação dos modelos de formação de preços – Parte I. Fonte: Autor

Consolidação dos Modelos de Formação de Preços			
Dimensões de Alinhamento entre estratégia empresarial e de preços.	Aspectos Estratégicos	Aspectos Operacionais	Questões Centrais
Finanças	<p>Objetivos:</p> <p>1-) Analisar a capacidade financeira da empresa para seguir estratégias propostas;</p> <p>2-) identificar oportunidades de ganho em função dos desdobramentos estratégicos;</p> <p>3-) Gerenciar risco financeiro relacionado à implementação das estratégias.</p>	<p>Identificação da estrutura de custos da empresa</p> <p>Identificação da estrutura de custos do produto</p> <p>Identificação do retorno sobre o investimento para o produto</p> <p>Cálculo do valor econômico do produto</p> <p>Cálculo do valor econômico agregado pelo produto à empresa</p>	<p>1-)Quais os variáveis são utilizadas na determinação de performance da empresa?</p> <p>2-)Como é medido o retorno sobre investimentos?</p> <p>3)Como é calculado o valor econômico do produto?</p> <p>4-)Quais são os instrumentos e processos referentes a: política de preços, tabela de preços e política de descontos?</p> <p>5-)Quais são as formas, métodos e meios de pagamento utilizados pelos cliente?</p> <p>6-)A empresa utiliza o conceito de margem de contribuição? Como é calculada?</p>
	<p>Variáveis:</p> <p>Estrutura de custo, Retorno sobre o investimento, Valor Econômico, custos do produto, preços implementados, formas e meios de pagamento, margem de contribuição, preço de equilíbrio, relação de preço e demanda</p>	<p>Identificação de variáveis de competição de curto e de longo prazos;</p> <p>Política de preços, Tabela de preços e política de descontos</p> <p>Formas, meios e métodos de pagamento</p> <p>Cálculo da margem do produto</p> <p>Cálculo do preço de equilíbrio</p> <p>Equacionamento de custo, volume e lucro</p> <p>Apoio na determinação da demanda</p>	<p>7-)A empresa determina um preço de equilíbrio para o produto?</p> <p>8-)A empresa é capaz de equacionar a relação de custo, volume e lucro de um produto?</p> <p>9-)Como é determinada a curva de demanda de um produto?</p> <p>10-)A área de finanças contribui no equacionamento da curva de demanda?</p>
Gestão / Operação	<p>Objetivos:</p> <p>1-) Identificar relações que possam impactar o desenho estratégico de produto viável;</p> <p>2-) identificar oportunidades de ganho operacional</p> <p>3-) Resolver problemas e condições de contorno geradas pelas estratégias de negócio e de preço.</p> <p>4-) Acompanhar e medir os resultados alcançados.</p>	<p>Capacidade de estimar custos produtivos em função de alteração de volume de vendas e/ou outras variáveis</p> <p>Capacidade de se envolver em decisões que gerem impactos operacionais advindas de outros departamentos (integração)</p> <p>Capacidade de interagir dentro da cadeia de suprimentos conhecendo as variáveis de decisão.</p> <p>Capacidade de acompanhar e medir resultados em função de indicadores</p>	<p>1-)Como é realizada a integração das solicitações comerciais com a área produtiva, quanto ao envolvimento de alteração de volume ou custo de um produto?</p> <p>2-)De que maneira a empresa identifica as relações entre as oportunidades comerciais do produto e seu processo de produção?</p> <p>3-)A empresa conhece e avalia sua cadeia de suprimento? Quais são as variáveis abordadas?</p> <p>4-)A empresa negocia entre parceiros na cadeia de suprimento em busca de oportunidades e alinhamentos em busca de sua estratégia?</p> <p>5-) A empresa utiliza alguma ferramenta de medida de performance integrada? Qual?</p> <p>6-) Como a empresa acompanha, apura e mede seus resultados?</p>
	<p>Variáveis: Ciclo de vida dos produtos, cadeia produtiva, métodos de custeio e análise da cadeia de valor e suprimentos.</p>		

Figura 11- Consolidação dos modelos de formação de preços – Parte II. Fonte: Autor

As figuras 10 e 11 pretendem consolidar os conceitos analisados no capítulo 3 de forma a permitir uma visão ampla e estruturada das possibilidades de uso de modelos de formação de preços. São abordadas quatro (4) dimensões principais que são os pilares e vínculos entre a estratégia empresarial e a estratégia de formação de preços. Cada dimensão é desdobrada em aspectos estratégicos e aspectos operacionais. Os aspectos estratégicos são divididos em objetivos que visam garantir um alinhamento da formação de preços e da estratégia da empresa e a identificação de variáveis principais que devem ser analisadas nesta busca. Os aspectos operacionais apresentam técnicas, métodos e conceitos que podem ser utilizados nestas análises.

Com o objetivo de facilitar e garantir a aderência da pesquisa a cada dimensão e seus desdobramentos, foram elaboradas questões específicas associadas a estas dimensões. Este questionário é parte integrante do protocolo de pesquisa.

CAPÍTULO 4

4 ESTUDO DE CASOS

Retomando o problema da pesquisa, tem-se: *“Como alinhar as estratégias de formação de preço e as estratégias de negócio e de competição das empresas?”* No caso específico desta dissertação, o estudo de casos destina-se a contribuir para o entendimento e o refinamento de métodos, técnicas e conceitos levantados na literatura sob a ótica de sua prática nas empresas, procurando percorrer e manter o foco na questão central do problema da pesquisa. Os próximos itens deste capítulo apresentam os dados primários parcialmente levantados através da aplicação da metodologia da pesquisa, de forma estruturada, para melhor suprir as necessidades de informação das análises.

4.1 A PESQUISA – EMPRESA “A”

As informações básicas levantadas no primeiro estágio da pesquisa na empresa “A”- DIRECIONAMENTO – são apresentadas a seguir.

O fator determinante na escolha da empresa foi a possibilidade de o estudo abordar uma parte do processo de formação de preços de um produto no seu estágio inicial de lançamento no mercado.

O estudo de caso será focado no processo de introdução de um novo produto no mercado a ser detalhado mais adiante. Este produto consiste em uma maca eletromecânica criada a partir de conceitos e produtos existentes no mercado para ser oferecida como produto e serviço no mercado hospitalar, mais precisamente no nicho de tratamento avançado de pacientes.

Para que seja possível entender este processo, serão apresentados abaixo os desdobramentos estratégicos realizados pela empresa até a criação da unidade de negócio responsável pela criação, produção e comercialização da maca eletromecânica, objeto deste estudo.

A empresa original encontra-se em atividade desde 1992. Possui escritório central na cidade de São Paulo e uma base operacional na cidade de Macaé, Rio de Janeiro. É formada por 100% de capital nacional e não integra nenhum outro grupo econômico. As entrevistas foram conduzidas com os seguintes representantes: (1)

Presidente da Empresa; (2) Diretor Administrativo; (3) Diretor Comercial; (4) Diretor Financeiro; (5) Gerente de Novos Negócios. Analistas dessas respectivas diretorias e gerências participaram do processo de entrevistas, e contribuíram para o detalhamento dos dados e o entendimento das soluções adotadas.

A empresa “A” atua essencialmente no ramo de prestação de serviços de transporte aéreo do tipo *off-shore*, direcionado ao traslado de passageiros entre a costa brasileira e plataformas de petróleo localizadas em alto mar. Essa atividade é responsável por 98% do seu faturamento. Os 2% restantes são provenientes das vendas de aeronaves decorrentes dos contatos de mercado, e encarados como atividade secundária. Os dados históricos financeiros relevantes para este trabalho no período de 2000 a 2004 constam da Tabela 2.

Tabela 2 - Dados históricos - empresa “A”

DADOS	2000	2001	2002	2003	2004
Funcionários	131	170	216	231	234
Faturamento bruto (R\$)	24.910.701	40.507.720	68.246.716	101.467.313	94.328.997
Centros de Operação	1	1	1	1	1
Resultado Operacional Bruto	2.562.976	4.346.279	6.084.441	6.473.057	4.900.000 ⁽⁵⁾

Fonte: Empresa “A”

O traslado de passageiros é executado por aeronaves do tipo helicóptero em basicamente dois tamanhos: o normal – para até 15 passageiros, variando em função das características das aeronaves - e o de grande porte - normalmente entre 22 a 24 passageiros. Os processos principais que compõem a cadeia de valor e caracterizam suas operações são descritos como:

- Contratuais / Comerciais
 - A demanda por uma operação acontece quando a empresa vence um processo de licitação. Esse processo é realizado pelo cliente e é fechado⁶,

⁵ Estimativa empresa “A” – Dado não consolidado no momento da redação deste trabalho.

⁶ Os dados das propostas não são divulgados no mercado após o resultado da licitação. Os dados sobre a participação na licitação são abertos a empresas concorrentes no mercado e que atendem às características do solicitante. Estas empresas são previamente cadastradas

devendo a empresa caracterizar as condições de operação atendendo ao mínimo necessário especificado na licitação, e fornecer todos os demais parâmetros da operação, inclusive o preço. As licitações acontecem sempre que há uma nova demanda ou vencimento de contratos anteriores. Os contratos têm duração que varia entre dois e três anos.

- Operacionais
 - A partir do fechamento de um contrato e de suas condições finais estabelecidas, a área de operação prepara a(s) aeronave(s) que melhor atenda(m) às características desse contrato, e coloca-a(s) à disposição do cliente.
 - O conjunto de aeronaves disponíveis é então controlado nos termos da operação, composta pelos principais processos: controle de demanda e monitoramento de vôo e manutenção das aeronaves.
- Suporte – estratégia e desempenho dos contratos
 - Os contratos são remunerados através de um valor fixo mensal pela disponibilidade da aeronave, e de um valor variável por hora de vôo realizada. Uma multa contratual é executada sempre que a aeronave encontrar-se indisponível para vôo, seja por ineficiência no planejamento da demanda de vôo ou por problemas de manutenção do aparelho. O indicador de disponibilidade é considerado o primeiro e principal parâmetro para a medição de sucesso e lucratividade em um contrato em vigência.

Segundo classificação de Pindyck; Rubinfeld (2002), o mercado *off-shore* de atuação da empresa “A” pode ser classificado como um “quase oligopólio” no que tange à oferta, formado por cinco (5) principais concorrentes, e como um monopsonio no que concerne à demanda, constituída por um único comprador. Em 2004, a participação de mercado da empresa “A” era de 35%, representando em número o segundo maior operador *off-shore* no Brasil. A área em foco da pesquisa advém de uma ação estratégica fundamentada na perda de margem operacional. Esta perda pode ser observada nos dados históricos disponíveis na Tabela 3 e, de forma qualitativa, representada pelos fatores abaixo:

1. Fator externo - Perda de margem em função de características contratuais impostas pelo comprador. Esta perda está caracterizada no setor e pode ser interpretada como uso do poder de negociação gerado ao comprador pelas características do mercado.

para participar desse processo. As propostas são entregues pelos ofertantes, e apenas o vencedor continua no refinamento do processo e na elaboração do contrato final.

2. Fator interno - Perda de margem em função de erros estratégicos cometidos no passado, referentes às características das aeronaves adquiridas e sua evolução, descolando-se da evolução da demanda de mercado. Este descolamento se deu em função da falta de investimentos na renovação da frota, fazendo com que a empresa perdesse competitividade devido à alta taxa de manutenção. Outros fatores internos, como estrutura organizacional, capacitação técnica das pessoas e treinamento também contribuíram para a falta de aderência entre as novas necessidades e dinâmicas do mercado e a realidade operacional da empresa.

Tabela 3 - Margem relativa a faturamento na empresa “A”

DADOS	2000	2001	2002	2003	2004
Margem Operacional (operação <i>off-shore</i> consolidada)	10,28%	10,72%	8,91%	6,37%	5,19% ⁽⁷⁾

Fonte: Empresa “A”

Analisando os fatores expostos, não é possível isolar as causas em um determinado fator para justificar tais perdas, porém a baixa diversificação foi considerada suficiente causa de risco na percepção da empresa, e serviu de base para uma redefinição de sua estratégia de negócio. As principais premissas alteradas nesta estratégia são descritas abaixo:

1. Reavaliação e re-estruturação no mercado *off-shore*:
 - a. Revisão de cláusulas contratuais e extensa negociação com o cliente e com concorrentes, na busca de ajustes de âmbito setorial e específico;
 - b. Re-estruturação organizacional da empresa para atender o dinamismo das atuais necessidades da operação *off-shore*;
 - c. Re-investimentos em infra-estrutura, manutenção e aeronaves, para aumentar a capacidade de competição da empresa frente aos novos requisitos de contrato.
2. Atuação em novos mercados, como parte da estratégia corporativa de diversificação:
 - a. Organização de um portfólio de projetos e novos negócios, implementação de uma metodologia de criação de valor empresarial;
 - b. Análise da viabilidade dos projetos em andamento e priorização destes em função de características de investimento e aderência dos projetos frente aos objetivos estratégicos da empresa;
 - c. Implementação de novos projetos, caracterizados como novas unidades de negócio.

⁷ Cálculo estimado utilizando-se resultado operacional bruto projetado para 2004, fornecido pela empresa “A” (Tabela 2).

Para o aprofundamento da pesquisa escolheu-se a segunda premissa da estratégia, que apresenta maior potencial de análise, pois compreende a concepção de produtos e serviços e os processos referentes à formação de estratégias de preços. Tais processos diferenciam-se daqueles apresentados nos próximos casos estudados, que se inserem em mercados maduros e dinâmicos que, ao invés da criação, exige a manutenção das estratégias e táticas de preço no dia-a-dia da empresa.

4.1.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS – EMPRESA “A”

Apresentam-se a seguir os dados levantados no segundo e no terceiro estágios da pesquisa na empresa “A”, denominados DESENHO e PREDIÇÃO, respectivamente. A segunda premissa da estratégia corporativa incorpora a diversificação dos seus negócios como fator fundamental de sobrevivência no mercado e redução dos riscos. Para isso, a empresa investiu em uma operação que teve início em 1998, em função de uma oportunidade de mercado. Essa operação consistiu em iniciar o desenvolvimento de um bem de capital para futura comercialização em mercados empresariais.

O objeto de análise é o lançamento de um produto – maca eletromecânica - para o atendimento de pacientes em estado emergencial, que incorpora funcionalidades de suporte à vida. Na época, foi realizado o esforço de pesquisa de mercado e prototipação, bem como o início de atividades comerciais, ainda que marginais à atividade principal da empresa. Com a evolução e o sucesso desta iniciativa e a necessidade de diversificação identificada como estratégica, a empresa iniciou em 2003 a estruturação definitiva dessa operação em uma nova unidade de negócio.

Esse desdobramento será apresentado a seguir, através de dados e construtos considerados pela empresa durante a execução do processo. Este subitem restringe-se à apresentação dos dados como realizados na prática e na realidade pela empresa “A”. No próximo subitem, as estratégias e práticas relevantes serão analisadas e comparadas com o referencial teórico, como estruturado pela metodologia da pesquisa.

A seguir serão apresentados dados sobre a natureza da operação estruturada e do produto e serviço agregado em questão, para que as estratégias e práticas de formação de preços possam ser apresentadas e compreendidas de forma holística. Na análise, este equipamento será denominado EQUIPO.

- Conceito do produto
 - quanto mais rápido a vítima de acidente grave receber tratamento médico adequado, maiores são as possibilidades de se recuperação e de não ser objeto de seqüelas.
- Características do Produto
 - prover rapidamente sistemas de suporte avançado à vida, no local da emergência;
 - transferir rotineiramente pacientes críticos de um ponto a outro, inter ou intra-hospital(is).

A EQUIPO assemelha-se a uma maca⁸ portátil, munida dos principais equipamentos emergenciais de suporte à vida, como cardioversor⁹, oxímetros¹⁰, desfibriladores¹¹, ventiladores e outros específicos, relacionados à medição e ao monitoramento de sinais vitais, e capazes de atuar como instrumentos específicos em procedimentos médicos de emergência. Seu funcionamento é autônomo - através de bateria própria - e pode ser carregada por qualquer veículo que comporte sua dimensão e o seu peso.

A proposição de valor do produto consiste em oferecer, de forma integrada, um conjunto de funcionalidades de suporte à vida para uso em diversas situações emergenciais, tendo como base quatro premissas:

1. Garantir o menor tempo de atendimento possível entre a ocorrência do evento e a disponibilização de suporte integral à vida: Com a maca disponível em uma dada localidade, o paciente não precisa esperar a chegada de uma ambulância para receber integralmente as funcionalidades de suporte à vida. Assim, reduz o tempo de recuperação do paciente e o risco de seqüelas, e pode ser o determinante entre a vida e a morte.

⁸ Cama portátil para transporte de doentes ou feridos (AMORA, 1999, p.435).

⁹ Equipamento médico especializado para atividade de suporte à vida relacionada ao monitoramento de sinais vitais do coração.

¹⁰ Equipamento médico especializado para atividade de suporte a vida relacionada ao monitoramento de parâmetros específicos de sinais vitais de seres humanos.

¹¹ Equipamento médico especializado para atividade de suporte a vida relacionada a procedimentos específicos de reanimação de seres humanos.

2. Oferecer suporte avançado integral para a redução de fatores de risco em casos de acidentes e em situações clínicas que demandam algum suporte: Através de seus equipamentos, a maca oferece todas as funcionalidades de suporte avançado necessárias para que o risco e a probabilidade de futuros problemas sejam minimizados no ato do atendimento.
3. Oferecer condições de remoção de pacientes devidamente suportados, não dependendo de veículo especificamente equipado para tal e sem a necessidade de operação manual: A maca pode ser removida por qualquer veículo para que o tratamento subsequente possa ser ministrado. Durante a remoção, não é necessária uma fonte de alimentação alternativa, pois ela possui sua própria fonte de energia. Durante a remoção ou transferências não é necessário utilizar procedimentos manuais de manutenção à vida, pois seu *layout*, integrando todos os equipamentos de suporte à vida em uma única unidade, faz com que a maca possa ser operada por uma única pessoa, diminuindo os riscos de atendimento e remoção do paciente.
4. Oferecer uma relação de custo-benefício positiva quando comparada a produtos e serviços substitutos.

Os objetivos estratégicos levantados consistem em: substituir produtos similares em mercados existentes, através das vantagens competitivas do produto, e desenvolver mercados nos quais o serviço não existe ou é executado em pequena escala perante necessidades específicas.

A infra-estrutura de produção é descentralizada, o mercado abrange todo o território nacional e há objetivos definidos com relação ao mercado internacional. Os serviços são prestados por parceiros, também descentralizados.

A empresa “A” iniciou o processo de criação e prototipação da EQUIPO em 1998, empregando recursos e capital próprios. Executou com sucesso os objetivos técnicos de melhoria do produto, constatados pela análise de seus atributos. Atuou comercialmente de forma marginal para entender o mercado e recuperar parte dos investimentos.

Já executou operação comercial com dois clientes corporativos, e atingiu parte do mercado estimado em 2004. Possui força de trabalho fixa para os esforços de relações com a cadeia de valor: clientes, fornecedores, projetistas e outros. Utiliza parte da estrutura da operação *off-shore* para funções administrativas de suporte, como contabilidade, custeio, informática e outras. Possui projeto e protótipo do produto e extensa relação com fornecedores. Possui infra-estrutura produtiva preparada para atender a demanda do mercado nos primeiros três anos, que será detalhada mais adiante.

As principais vantagens competitivas estão no projeto do produto:

- Econômico: menor custo do mercado quando comparado a produtos substitutos em Custos Operacionais descontados.
- Ergonômico: é portátil e leve. Facilmente manuseada por uma pessoa, ao contrário dos substitutos diretos.
- *Layout*: possui todos os equipamentos integrados. Não necessita de outras funcionalidades ou suportes.
- Operação: Possui fonte de alimentação própria.

Sua aplicação exige homologações em mercados específicos e algumas estão em processo de obtenção. Há alianças com parceiros técnicos de desenvolvimento, homologação de produtos, certificações e prestação de serviço de operação e manutenção. Órgãos federais, estaduais e municipais compõem um importante mercado formador de opinião. Leis que podem impulsionar a percepção da utilidade do produto são constantemente estudadas pela área comercial. Os resultados das análises estratégicas realizadas pela empresa indicam que:

- Os mercados potenciais são segmentados pela maturidade no uso de produtos similares, permitindo à EQUIPO um posicionamento específico em cada mercado, variando atributos e preço em função do valor apresentado pelo produto.
- Para todos os mercados, a maior sensibilidade para este bem de capital são os custos operacionais, cabendo à EQUIPO explorar sua capacidade de reduzir e demonstrar valor através das análises desses fluxos econômicos.
- Protege-se de novos entrantes e produtos substitutos em diversas dimensões:
 - Patentes do produto, para preservar as inovações e atributos de valor;
 - Evita risco sistêmico explorando mercados internacionais;
 - Alavanca *know-how* médico em mercados maduros oferecidos pelas atividades atuais da empresa “A” através da prestação de serviços aeromédicos.
- Atua na cadeia de valor:
 - Expande a logística de prestação de serviço, para atingir rapidamente o mercado;
 - Expande a rede logística de produção, para permitir flexibilidade nas decisões de capacidade

Os mercados foram segmentados pela maturidade do conceito do uso do produto, pelas oportunidades de redução de custos operacionais e pela possibilidade de entrega de valor específico, e foram assim classificados:

- **Aeromédico** – Equipamento interno de Ambulâncias Aeromédicas¹², nas quais os principais substitutos são as macas importadas e os *kits* específicos para esse tipo de utilização. Esse mercado é formado por empresas que operam tais ambulâncias;
- **Hospitalar** – Equipamento interno de ambulância terrestre ou leitos com funcionalidades de suporte avançado. Esse mercado é formado por hospitais públicos e privados que utilizam salas e veículos com esses equipamentos;
- **Terrestre** – Equipamento de suporte à vida avançado, disponível para ser utilizado em diversas organizações e instituições. Esse mercado é composto por empresas, centros empresariais, escolas, estádios, centros esportivos e diversas outras instituições que são formadas ou responsáveis por um grande número de pessoas em um espaço físico comum, ou oferecem alguma periculosidade na prática profissional destas pessoas, e que podem ter algum tipo de equipamento de suporte à vida;
- **Off-shore** – Equipamento de suporte à vida disponível para ser utilizado remotamente em plataformas. Esse mercado é formado por empresas químicas e petrolíferas que operam em regiões remotas e de difícil acesso e oferecem alto grau de periculosidade a seus profissionais, necessitando de equipamentos desse tipo disponíveis fisicamente no local;
- **Internacional** – Equipamento de suporte à vida como substituto das macas e produtos disponíveis equivalentes no mercado internacional, sem a definição de um nicho específico. Esse mercado foi considerado como uma possibilidade de exportação da EQUIPO para todos os nichos anteriormente identificados.

O mercado da EQUIPO foi estimado com base em pesquisa de mercado e experiência própria, e constitui-se de aproximadamente 780 macas para um período de 10 anos de operações distribuídos nos diversos segmentos, como demonstra a Tabela 4.

Tabela 4 - Tamanho do mercado da EQUIPO - unidades/segmento

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
Aeromédico	1	1	1	1	2	2	2	2	2	14
Hospitalar	1	3	6	10	10	10	9	6	4	59
Offshore	1	2	2	2	2	2	2	1	2	16
Terrestre	12	55	83	100	102	92	74	50	43	611
Internacional	2	2	2	4	8	12	16	19	16	81
Total	17	63	94	117	124	118	103	78	67	781

Fonte: empresa “A”

¹² Uma ambulância aeromédica consiste em uma aeronave equipada com funcionalidades avançadas de suporte à vida. No mercado, são mais comumente encontrados os helicópteros para remoções em locais de difícil acesso e curta distância, e os jatos de tamanho pequeno para as longas distâncias.

Fonte: Empresa “A” (Adaptação do autor)

Gráfico 2 – Distribuição do mercado da EQUIPO

O planejamento da produção, a distribuição e a prestação de serviços de apoio operacional são realizados em fases. Na primeira fase, introdução do produto no mercado, a produção é voltada aos três primeiros anos de existência do produto: 2004, 2005 e 2006, respectivamente. Essas atividades concentram-se na montagem e embalagem dos componentes. A produção da estrutura, a distribuição, os serviços de manutenção e as atividades de monitoramento e de atendimento ao cliente são descentralizados e terceirizados, e são desenvolvidos nas regiões geográficas respectivas aos mercados dos três primeiros anos.

Na segunda fase, desenvolvimento e maturidade do produto, prevista para acontecer entre 2007 e 2013, a EQUIPO explorará a cadeia de valor em todos os seus processos, da aquisição à operação no cliente. De acordo com o andamento e a confirmação de demanda do mercado para anos subseqüentes, pretende-se executar estudos e análises específicas que melhor ajustem as condições operacionais da empresa, visando a lucratividade. Entre as análises comentadas, têm-se: *make or buy* específicas para subconjuntos do produto, economias de escala e preços de transferência. As forças de vendas são constituídas internamente e através de representantes, nas seguintes dimensões:

- Prospeção de B2B – Feiras e Eventos nacionais e internacionais;
- Prospeção de parceria - Venda corporativa direta em associações potenciais;

- Divulgação em mídias impressas regionais - Panfletos, revistas;
- Divulgação em mídia digital - Topo de busca, *banners*;
- Assessoria de imprensa/RP – Ação conjunta e complementar em eventos de cunho comercial e responsabilidade social.

Os principais processos são apresentados de forma esquemática na Figura 12.

Fonte: Empresa “A”

Figura 12- Processos EQUIPO

O tempo médio de produção da EQUIPO é de 40 dias corridos, e a empresa tem como meta produzi-la em 30 dias em fases posteriores. São consideradas duas formas possíveis de comercialização: Venda Direta e Aluguel Operacional.

A estratégia para a formação do preço de ambas as formas de comercialização da EQUIPO fundamentou-se nas cinco premissas abaixo apresentadas:

- (1) Determinação dos custos relevantes, tamanho potencial e características de mercado para vendas diretas;
- (2) Estudo de quantificação de custos x volume x lucro para vendas e/ou aluguel;
- (3) Custos operacionais de produtos substitutos ou referenciais em cada segmento de mercado, comparados com os custos operacionais da EQUIPO nas mesmas condições de operação e substituição;
- (4) Análise qualitativa e quantitativa de valor de atributos do produto;
- (5) Estratégia de comercialização, pesquisa de mercado, marketing e comunicação.

Apresentam-se a seguir os dados da premissa (1), que foram utilizados como base para as premissas (2) a (5):

1. Receitas: As receitas são divididas em cada forma de comercialização. Nas operações de vendas diretas, as receitas são formadas pela composição de vendas distribuídas anualmente nos respectivos mercados e seu preço de tabela. Nas operações de aluguel operacional, as receitas são formadas pelo número de contratos vigentes de aluguel e o preço de aluguel em cada mercado.

Os custos envolvidos na formação de preços são listados abaixo:

2. Custos diretos e variáveis: (a) para o caso de venda direta, foram considerados os custos diretos unitários de aquisição de 100% dos equipamentos internos da EQUIPO com seus fornecedores, e os custos de mão-de-obra direta de montagem, embalagem e transporte; (b) para o caso de aluguel operacional, foram considerados os custos diretos da aquisição da estrutura da maca EQUIPO, de mão-de-obra de montagem, de repasse de aluguel para os componentes internos e críticos em preço e obsolescência através do uso de fornecedores parceiros, embalagem e transporte; (c) para o mercado aeromédico, o custo unitário de fabricação e M.O.D¹³ é diferente pois existe uma pequena diferença no projeto de produto, que demanda mais material e mão-de-obra direta na sua montagem, além dos demais custos diretos comuns aos outros equipamentos.
3. Composição dos custos operacionais: (a) para o caso de aluguel foi considerada a inclusão de um custo unitário mensal de operação da EQUIPO que envolve a manutenção do equipamento no estabelecimento do cliente por equipe de representantes terceirizada;
4. Impostos diretos e variáveis compostos por: (a) 5% de ISS para todos os serviços; (b) 1,65% de PIS, 5% de COFINS no faturamento em qualquer condição de comercialização; (c) 10% de IPI e 15% de ICMS na condição de vendas diretas.
5. Despesas variáveis compostas por: (a) 5% para publicidade e 5% para comissão de vendas, e determinadas como estratégicas pela área de *marketing* da empresa “A”.

¹³ Mão-de-obra direta.

6. Custos e despesas fixas: (a) mão-de-obra indireta: 22 pessoas, compreendendo: Diretor Executivo, Gerente de Produto, Gerente de Operação/Produção, Gerente de *Marketing* e Administração, Equipe de *Marketing*, Equipe Comercial e Equipe Administrativa; (b) outros: participação em eventos nacionais e internacionais, água, luz, telefone, serviços de limpeza, segurança, manutenção predial, seguros, aluguel e impostos prediais, materiais de escritório e diversos, suporte administrativo para a contratação, composição e treinamento da equipe, suporte à gestão, aperfeiçoamento de produto, *overhead* da empresa “A” para a EQUIPO e custos financeiros, conforme condições de investimento.

A seguir são apresentados os dados e os métodos utilizados na premissa (2) de formação de preços da EQUIPO.

O método utilizado é conhecido como *mark up*. Não foi considerada a segmentação do mercado. Foi calculado um preço de referência para cada forma de comercialização. O objetivo é estabelecer um parâmetro de equilíbrio de forma simplificada, que envolva custos e receitas relevantes e que gere uma orientação de sensibilidade de preço aos executivos, para posterior refinamento em outras análises.

No levantamento de dados, várias formulações, tabelas e formas distintas foram apresentadas dificultando a interpretação e apresentação dos dados. Para a simplificação das análises posteriores, os dados foram organizados e tabulados e, sempre que possível, as referências e notações utilizadas no referencial teórico serão utilizadas.

Partindo da Equação 3 do Capítulo 2, o lucro esperado pode ser simplificado para um instante qualquer no tempo, eliminando-se o efeito do desconto temporal do dinheiro, o que resulta na equação 6.

$$V_o = P \times Q - C_v \times Q - C_f \quad (6)$$

onde:

V_o = resultado econômico; P = preço; Q = quantidade

C_v = custos unitários diretos; C_f = total de custos fixos

Fonte: Empresa “A”

Equação 6 - Composição do resultado econômico EQUIPO

Decompondo o total de custos variáveis C_v em custos unitários diretos e despesas unitárias, e fazendo as despesas variáveis como um percentual da receita, tem-se a Equação 7:

$$V_o = P \times Q - (Cdu \times Q) - (Dv\% \times P \times Q) - Cf \quad (7)$$

onde:

V_o = resultado econômico; P = preço; Q = quantidade

Cdu = custos unitários diretos; Cf = total de custos fixos

$Dv\%$ = percentual de despesas variáveis

Fonte: Empresa “A”

Equação 7 - Decomposição do resultado econômico EQUIPO

Para o mercado de venda direta, a Equação 8, alimentada pelos parâmetros das tabelas 4 e 5 foi utilizada no processo de criação de um preço de referência de equilíbrio. O preço de equilíbrio acontece quando o resultado é zero. Portanto, igualando o resultado V_o a zero e isolando o preço P tem-se:

$$P = \frac{\left(\frac{Cf}{Q} \right) + Cdu}{1 - Dv\%} \quad (8)$$

onde:

V_o = resultado econômico; P = preço; Q = quantidade;

Cdu = custos unitários diretos; Cf = total de custos fixos

$Dv\%$ = percentual de despesas variáveis

Fonte: Empresa “A”

Equação 8- Preço de equilíbrio EQUIPO

Tabela 5 - Composição da despesa variável percentual unitária

Despesas Variáveis por unidade (<i>Dv%</i> da receita) (%) - Vendas Diretas	
Publicidade	5
Comissão de Vendas	5
Transportes	1,70
PIS Venda Direta	1,65
COFINS Venda Direta	5
ICMS	15
IPI	10
Total	43,35

Fonte: Empresa "A"

Tabela 6 - Preço de equilíbrio da EQUIPO para vendas diretas

Quantidade	Total Custo Direto de Produção / UN (R\$)	Custos Fixos (R\$)	Preço de Equilíbrio (R\$)
55	56.933	963.539	131.424
60	56.683	963.539	128.405
65	56.471	963.539	125.851
70	56.290	963.539	123.662
75	56.333	963.539	122.118
80	56.933	963.539	121.760
85	57.109	963.539	120.821
90	57.433	963.539	120.280
95	57.564	963.539	119.518
100	57.383	963.539	118.302
105	57.218	963.539	117.202
110	57.069	963.539	116.202
115	57.063	963.539	115.519
120	57.183	963.539	115.114
125	57.053	963.539	114.318
130	57.163	963.539	113.990
135	57.599	963.539	114.275
140	57.790	963.539	114.161
145	57.970	963.539	114.060
150	58.180	963.539	114.040
155	58.300	963.539	113.886

Fonte: Empresa "A"

A Tabela 6 mostra a variação do preço de equilíbrio da EQUIPO para as condições dadas em função da sua configuração de produção e das quantidades produzidas.

O mesmo conceito de preço analítico foi utilizado para a criação de um preço de equilíbrio de aluguel, como será mostrado a seguir. No caso do aluguel, há uma diferença fundamental em relação ao cálculo anterior, pois não há a venda do bem no mercado, e sim um contrato cobrado mensalmente durante a sua vigência. Nesse caso, há necessidade de se encontrar o valor presente dos contratos para poder chegar ao preço de equilíbrio, além de considerar novos custos operacionais e financeiros, já que o bem pertencerá à empresa locadora.

Nessa estimativa, a empresa “A” arbitrou o tempo médio de duração dos contratos e a taxa de desconto utilizada conforme a Equação 9. As tabelas 7, 8 e 9 mostram os parâmetros utilizados na formação do preço de referência de aluguel. A empresa “A” usou como taxa de descontos, na época da elaboração do preço analítico, o valor de 26% ao ano, que representava o custo médio ponderado de seu capital, portanto a mais conservadora para descontar fluxos de caixa futuros decorrentes das receitas do aluguel operacional. O tempo médio de vigência do aluguel foi considerado em 48 meses.

$$P_a = PMT \left(\frac{\left(\frac{Cf}{Q} \right) + Cdu + Vp(Dopm)}{1 - Dv\%} \right) \quad (9)$$

onde:

P_a = preço de aluguel mensal

Q = quantidade

Cdu = custos unitários diretos

Cf = total de custos fixos

$Dv\%$ = percentual de despesas variáveis

$Vp(Dopm)$ = valor presente das despesas operacionais mensais.

Fonte: Empresa “A”

Equação 9- Preço de equilíbrio de aluguel EQUIPO

Tabela 7- Composição da despesa variável percentual unitária para aluguel

Despesas Variáveis por unidade (<i>Dv%</i> da receita) (%) - Aluguel Operacional	
Publicidade	5
Comissão de Vendas	5
Transportes	1,70
Manutenção no Cliente	11,70
ISS	5
PIS	5
COFINS	1,65
Total	35,05

Fonte: Empresa “A”

Tabela 8 - Composição das despesas operacionais mensais - aluguel EQUIPO

Despesas Operacionais Mensais por Unidade (R\$)	
Manutenção no Cliente	781
Seguro	540
Custos dos equipamentos locados com terceiros	1.835
Depreciação real	384
Total	3.539

Fonte: Empresa “A”

As despesas operacionais mensais consistem em custos que incorrem apenas no modelo de aluguel operacional. Neste modelo, a EQUIPO pertence à empresa “A” e o cliente paga uma taxa mensal para utilizar suas funcionalidades em suas instalações, porém a empresa “A” arca com os custos apresentados na tabela 8 mensalmente. A manutenção no estabelecimento do cliente consiste em atividades de manutenção do equipamento para manter seu funcionamento amplo e irrestrito. O valor do seguro foi calculado com base nos seus equipamentos internos de maior valor no caso de perda ou substituição. Os custos dos equipamentos locados com terceiros representam valores mensais de aluguel que a empresa “A” pagará a outras empresas fornecedoras destes para a EQUIPO. A depreciação real foi considerada na

formação do custo operacional e, neste caso, diz respeito às partes de infra-estrutura da maca apenas e não aos equipamentos locados com terceiros.

A tabela 9 mostra a variação do preço de equilíbrio da EQUIPO para o aluguel operacional, dadas as condições e quantidades de configuração de produção. Esses valores também foram utilizados como referência para essa forma de comercialização no processo de composição e escolha do preço final.

Tabela 9 - Preço de equilíbrio da equipo para aluguel operacional

Quantidade - Unidades EQUIPO	Total Direto de Produção/UM (R\$)	Custo de Variáveis/UN (%)	Despesas Operacionais Mensais	Despesas Operacionais Mensais	Custos Fixos (R\$)	Preço de Equilíbrio (R\$)	Preço de Equilíbrio por mês de aluguel (R\$)
55	23.237	35,0	3.539	3.539	963.539	202.371	6.823
60	22.987	35,0	3.539	3.539	963.539	200.661	6.765
65	22.775	35,0	3.539	3.539	963.539	199.214	6.717
70	22.594	35,0	3.539	3.539	963.539	197.974	6.675
75	22.637	35,0	3.539	3.539	963.539	197.099	6.645
80	23.237	35,0	3.539	3.539	963.539	196.896	6.638
85	23.413	35,0	3.539	3.539	963.539	196.364	6.620
90	23.737	35,0	3.539	3.539	963.539	196.058	6.610
95	23.868	35,0	3.539	3.539	963.539	195.626	6.596
100	23.687	35,0	3.539	3.539	963.539	194.937	6.572
105	23.522	35,0	3.539	3.539	963.539	194.314	6.551
110	23.373	35,0	3.539	3.539	963.539	193.748	6.532
115	23.367	35,0	3.539	3.539	963.539	193.361	6.519
120	23.487	35,0	3.539	3.539	963.539	193.131	6.511
125	23.357	35,0	3.539	3.539	963.539	192.680	6.496
130	23.467	35,0	3.539	3.539	963.539	192.494	6.490
135	23.903	35,0	3.539	3.539	963.539	192.656	6.495
140	24.094	35,0	3.539	3.539	963.539	192.591	6.493
145	24.274	35,0	3.539	3.539	963.539	192.534	6.491
150	24.484	35,0	3.539	3.539	963.539	192.523	6.491
155	24.604	35,0	3.539	3.539	963.539	192.435	6.488

Fonte: Empresa “A”

Apresentam-se a seguir os dados referentes às premissas (3), (4) e (5), que mostram a EQUIPO competindo com produtos substitutos em cada segmento de mercado previamente selecionado, comparando os seus custos operacionais. Para todos os segmentos, foi considerado o tempo médio de 60 meses de análise. A taxa

de desconto de capital de 15% ao ano foi adotada com base no custo de oportunidade da empresa “A” e bancos parceiros utilizados na época. Esta análise consiste em igualar os custos operacionais em cada modalidade comercial, utilizando o preço como variável.

O preço máximo de referência acontece quando o valor presente dos custos operacionais da EQUIPO é igual ao do produto substituto direto. Nesta condição, o uso da maca como substituto equivale economicamente ao uso do produto concorrente. As Tabelas 10, 11 e 12 mostram os custos operacionais do produto substituto, os custos operacionais montados com o preço máximo da EQUIPO para cada segmento de mercado e para cada forma de comercialização, e os desdobramentos estratégicos adotados.

Na presente dissertação serão apresentados apenas os dados dos segmentos Aeromédico e Terrestre. As mesmas técnicas foram implementadas nos segmentos restantes: Hospitalar, Internacional e *off-shore*.

No segmento Aeromédico, os produtos referência utilizados como substitutos diretos constituem-se em equipamentos internos de ambulâncias aeromédicas: são macas importadas e similares à EQUIPO, e *kits* específicos para esse tipo de utilização.

Tabela 10 - Custos operacionais de substitutos EQUIPO – segmento aeromédico

Substituição Ambulância Aeromédica - Segmento Aeromédico	
Investimentos	
Kit Lifeport - único Aéreo atual	R\$ 360.000
Instalação e Treinamento	R\$ 114.000
Total	R\$ 474.000
Custos Operacionais Mensais	
Seguros	R\$ 3.792
Manutenção	R\$ 2.370
Depreciação	R\$ 3.950
Operação Equipe e Outros	R\$ 16.000
Total	R\$ 26.112
Operação	
Investir	R\$ 474.000
Operar um mês	R\$ 26.112
No ano	R\$ 787.344
VP Operação - Desc. ao custo de oportunidade	R\$ 1.571.607

Fonte: Empresa “A”

Tabela 11- Custos operacionais EQUIPO em substituição – segmento aeromédico

EQUIPO para Segmento Aeromédico			
Investimentos	Custo	Venda	Aluguel
Equipamentos	R\$ 109.110	R\$ 454.340	R\$ 0
Instalações	R\$ 10.911	R\$ 45.434	R\$ 45.434
Total	R\$ 120.021	R\$ 499.774	R\$ 45.434
Custos Operacionais Mensais			
Seguros	R\$ 960	R\$ 3.998	R\$ 363
Manutenção	R\$ 1.171	R\$ 1.171	R\$ 0
Depreciação	R\$ 2.000	R\$ 8.330	R\$ 0
Operação Equipe e Outros	R\$ 12.000	R\$ 12.000	R\$ 12.000
Total	R\$ 16.132	R\$ 25.499	R\$ 12.363
Operação			
Investir	R\$ 120.021	R\$ 499.774	R\$ 45.434
Operar um mês	R\$ 16.132	R\$ 25.499	R\$ 36.308
No ano	R\$ 313.601	R\$ 805.760	R\$ 481.125
VP Operação - Desc. ao custo de oportunidade	R\$ 798.108	R\$ 1.571.607	R\$ 1.571.607
Margem de Economia Operacional	49%	0%	0%

Fonte: Empresa “A”

Tabela 12 - Preço máximo EQUIPO – segmento aeromédico

Preço Máximo EQUIPO - Segmento Aeromédico	
Venda	Aluguel Operacional (R\$/Mês)
R\$ 454.340	R\$ 23.954

Fonte: Empresa “A”

Foram identificados os seguintes principais atributos de valor:

1. Durante uma remoção, o paciente poderá ficar 100% do tempo conectado ao suporte à vida, diminuindo os riscos de seqüelas e erros de procedimentos manuais comuns na melhor alternativa de produtos substitutos;
2. Permite a redução de um enfermeiro na operação, comparado à melhor alternativa de produto substituto, pois a EQUIPO oferece todos os seus controles integrados no mesmo console;
3. Necessita de adaptação mínima da configuração interna das aeronaves, pois é um console único e integrado, bastando apenas a adaptação de suportes rotatórios e de entrada e saída da maca. Os produtos substitutos da melhor alternativa necessitam de uma completa transformação da aeronave para início de suas operações, pois não têm os equipamentos integrados, que devem ser distribuídos no interior da aeronave na forma de módulos e consoles;
4. A revenda da aeronave é preservada - pois a EQUIPO não requer mudanças internas -, podendo servir a qualquer outro propósito futuro. Nos produtos substitutos da melhor alternativa há a necessidade de uma readaptação da aeronave para outros fins, gerando novos custos.

O primeiro atributo não foi quantificado porém entende-se que, se evita seqüelas ou até mesmo casos fatais, pode evitar complicações de trâmites entre seguradoras e operadoras aeromédicas na determinação de possíveis falhas de procedimentos de suporte à vida. O segundo atributo reduz o custo operacional, já refletido e embutido no preço de referência da EQUIPO-Aeromédico apresentado nas Tabelas 10, 11 e 12. No caso da revenda da aeronave, terceiro atributo, o valor econômico foi calculado da seguinte forma:

- a) Estimativa do custo da reforma: R\$100.000,00;
- b) Tempo médio de uso da aeronave para a função: 10 anos;
- c) Taxa de desconto do capital igual ao custo de oportunidade da empresa “A” – 15% ao ano;
- d) Forma de cálculo: reduzir o valor presente dos custos totais da EQUIPO como substituto em cada modalidade comercial do valor presente do custo da reforma nas condições acima apresentadas, e recalculer o preço máximo de referência nas Tabelas 11 e 12.

Os acréscimos de preços calculados são apresentados na Tabela 13.

Tabela 13 - Acréscimo no preço máximo de referência da equipo aeromédico

Acréscimo no preço - Estimativa Econômica	
Venda	Aluguel Operacional (R\$/Mês)
R\$ 10.052	R\$ 494

Fonte: Empresa “A”

O segmento Aeromédico é um segmento de mercado bem específico e pequeno quando comparado aos demais apresentados. Os compradores foram classificados como compradores de valor, e dão grande importância aos atributos de diferenciação apresentados.

A maca é voltada especificamente a esse segmento, pois possui adaptações específicas para aeronaves. O preço de referência pode ser bem aproveitado, pois os substitutos diretos são bem conhecidos pelos clientes, e possuem um valor de face da melhor alternativa de R\$474.000,00, muito próximo do preço máximo de referência da EQUIPO determinado nas análises econômicas acima apresentadas, de R\$464.391,62.

O custo de mudança de fornecedor favorece a EQUIPO, pois uma troca de atividade da aeronave não implicaria novos investimentos, prática considerada

comum no mercado de aeronaves. Porém, esse tipo de cliente é determinado pela empresa “A” como extremamente sensível ao preço, e a EQUIPO representa um grau de inovação no mercado, mesmo que seja mínimo, em relação aos equipamentos mais comuns da melhor alternativa de substituição. Essa inovação exige a criação de uma cultura de uso para que haja amplo aproveitamento de todos os seus benefícios, como anteriormente apresentado.

A empresa “A” utilizou para este caso uma força de venda específica, com alto grau de conhecimento dos equipamentos do setor e do uso destes em diversas condições. Essa equipe é a principal responsável pela comunicação do valor para o segmento. Os esforços de venda são classificados por vendas diretas. Os esforços de planejamento são direcionados por contas corporativas.

A estratégia para este segmento envolve não utilizar o preço para ganhar participação de mercado, mantendo-o muito próximo do patamar de valor observado nos modelos econômicos para a venda direta. No caso do aluguel, há uma importante inovação na forma de comercialização, uma vez que no Brasil não existem serviços com essa característica. Essa inovação, considerada uma barreira a ser quebrada, fez com que a empresa adotasse um preço de aluguel inferior ao preço máximo estabelecido após todas as análises econômicas. Essa estratégia tem como objetivo formar uma base de clientes representativa em uma forma de comercialização cuja margem de contribuição é superior àquela da venda direta. Além disso, pode ampliar a inserção do produto no mercado, pois requer menor investimento, rápida configuração da aeronave para recebê-lo, recuperação integral do valor de revenda da aeronave e flexibilidade para participar de licitações e contratos, mesmo sem ter que investir de antemão. Os preços e margens brutos finais para o segmento Aeromédico estão apresentados na Tabela 17.

No segmento Terrestre, os produtos de referência como substitutos diretos são os equipamentos avançados de suporte à vida, disponíveis para serem utilizados em diversas organizações e instituições citadas na classificação de mercado apresentada neste item.

Tabela 14 - Custos operacionais de substitutos EQUIPO – segmento terrestre

Subst.de Equipamentos de Suporte à Vida - Segmento Terrestre	
Investimentos	
Equipamentos	R\$ 70.331
Instalações	R\$ 25.200
Veículo	R\$ 0
Total	R\$ 95.531
Custos Operacionais Mensais	
Seguros	R\$ 764
Pessoal - Operação 24h	R\$ 16.000
Manutenção	R\$ 352
Depreciação	R\$ 1.172
Operação (Combustível / Outros)	R\$ 462
Total	R\$ 18.750
Operação	
Investir	R\$ 95.531
Operar um mês	R\$ 18.750
No ano	R\$ 320.528
VP Operação - Desc. ao custo de oportunidade	R\$ 883.669

Fonte: Empresa “A”

Tabela 15 - Custos operacionais EQUIPO em substituição – segmento terrestre

EQUIPO para Segmento Terrestre			
Investimentos	Custo	Venda	Aluguel
Equipamentos	R\$ 59.925	R\$ 160.557	R\$ 0
Instalações	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
Veículo	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
Total	R\$ 59.925	R\$ 160.557	R\$ 0
Custos Operacionais Mensais			
Seguros	R\$ 479	R\$ 1.284	R\$ 0
Pessoal - Operação 24h	R\$ 12.000	R\$ 12.000	R\$ 12.000
Manutenção	R\$ 781	R\$ 781	R\$ 0
Depreciação	R\$ 999	R\$ 2.676	R\$ 0
Operação (Combustível / Outros)	R\$ 462	R\$ 462	R\$ 462
Total	R\$ 14.721	R\$ 17.203	R\$ 12.462
Operação			
Investir	R\$ 59.925	R\$ 160.557	R\$ 0
Operar um mês	R\$ 14.721	R\$ 17.203	R\$ 21.022
No ano	R\$ 236.572	R\$ 366.990	R\$ 252.269
VP Operação - Desc. ao custo de oportunidade	R\$ 678.698	R\$ 883.669	R\$ 883.669
Margem de Economia Operacional	23%	0%	0%

Fonte: Empresa “A”

Tabela 16 - Preço máximo da EQUIPO terrestre

Preço Máximo EQUIPO - Segmento Terrestre	
Venda	Aluguel Operacional (R\$/Mês)
R\$ 160.557	R\$ 8.561

Fonte: Empresa “A”

Foram identificados os seguintes principais atributos de valor:

1. Durante uma remoção, o paciente poderá ficar 100% do tempo conectado ao suporte à vida, diminuindo os riscos de seqüelas e erros de procedimentos manuais comuns na melhor alternativa de produtos substitutos;

2. A equipe interna de operação da aeronave, na melhor alternativa de produto substituto, pode ser reduzida de um médico e um enfermeiro para apenas um médico, pois a maca oferece todos os seus controles integrados no mesmo console;
3. Pode ser aplicada em qualquer sala ou veículo, aumentando a disponibilidade e flexibilidade de remoção 100% suportada em qualquer tipo de planta: industrial, escolar, estádio, centro esportivo e diversos outros subsegmentos;
4. O fato de possuir uma EQUIPO pode contribuir para a credibilidade da instituição usuária, alavancando novos negócios, como aluguéis e eventos.

No segmento Terrestre, apenas os atributos 1 e 2 de valor foram quantificados já no cálculo do valor presente dos custos operacionais da EQUIPO e produtos substitutos na melhor alternativa. Os atributos 3 e 4 foram considerados como muito difíceis de serem quantificados, necessitando um estudo detalhado em cada subsegmento. O fato não implica que as vantagens não devam ser claramente comunicadas em campanhas de *marketing* específicas.

O segmento terrestre é o mais representativo em receita potencial. Produtos substitutos diretos da melhor alternativa possuem características técnicas diferentes, fazendo com que o uso da maca e a percepção de todos os seus benefícios sejam uma completa inovação no mercado. Este fator sugeriu que a empresa “A” utilizasse um processo de comunicação e educação do mercado através da difusão de experiências de empresas clientes para potenciais clientes. A decisão levou em conta que o uso da maca neste setor representa uma despesa, ao contrário do que ocorre nos segmentos segmentos aeromédico e hospitalar.

Os compradores foram classificados como interessados no valor e extremamente sensíveis aos preços. O preço de referência é prejudicial à EQUIPO, pois o valor de face da melhor alternativa como produto substituto é cerca de 40% inferior ao seu preço de referência máximo. Por se tratar de um importante mercado, optou-se por atuar com margens brutas menores, estabelecendo um preço agressivo que atue a favor da formação do mercado; assim, o valor poderá ser explorado na maturidade através da comunicação dos atributos, que serão refletidos no preço de

forma contínua ampliando, conforme a velocidade de absorção do mercado, as margens até o máximo potencial.

Nessa estratégia, os preços finais foram adotados como sendo os preços de equilíbrio, e permitem a prática de uma margem bruta de contribuição em torno de 11% para as vendas diretas e de 1% para os aluguéis permitindo, à medida que a empresa “A” conquiste o mercado, aumentá-las até patamares superiores. Os preços e margens brutas finais para o segmento Terrestre estão apresentados na Tabela 17.

Os resultados dos estudos realizados com base nas cinco premissas da estratégia de formação de preços da EQUIPO são apresentados a seguir de forma consolidada, acrescentados de uma análise da margem de contribuição em cada segmento e em cada modelo comercial.

Tabela 17 - Análise de margens e preços finais EQUIPO

Composição dos preços e margens praticados - EQUIPO - 2004		
Preços finais por segmento	Venda	Preço do Aluguel
Preço de Equilíbrio de referência	R\$ 121.800	R\$ 6.600
Custos Variáveis Totais	R\$ 109.733	
Margem Bruta de Contribuição	11%	
Preço para Segmento Hospitalar	R\$ 160.600	R\$ 9.500
Custos Variáveis Totais	R\$ 109.733	
Margem Bruta de Contribuição	46%	
Preço para Segmento Aeromédico	R\$ 399.000	R\$ 15.000
Custos Variáveis Totais	R\$ 282.077	
Margem Bruta de Contribuição	41%	
Preço para Segmento Internacional	R\$ 261.891	R\$ 14.000
Custos Variáveis Totais	R\$ 109.733	
Margem Bruta de Contribuição	139%	
Preço para Segmento Terrestre	R\$ 121.800	R\$ 6.600
Custos Variáveis Totais	R\$ 109.733	
Margem Bruta de Contribuição	11%	
Preço para Segmento Offshore	R\$ 163.038	R\$ 8.600
Custos Variáveis Totais	R\$ 109.733	
Margem Bruta de Contribuição	49%	

Fonte: Empresa “A”

A Tabela 17 consolida os preços finais utilizados nas campanhas e os esforços de vendas da maca, que foram formados a partir das análises anteriormente apresentadas. O segmento Aeromédico possui o maior preço de referência, porém o segmento Internacional possui a melhor margem de contribuição na venda direta. O segmento *off-shore* somente conseguiu apresentar uma margem positiva após o

acréscimo de valor econômico de diferenciação do produto. O segmento Hospitalar apresenta boa margem bruta de contribuição na venda direta: 46%. Já o segmento terrestre, em função da estratégia adotada, inicia sua comercialização com as menores margens.

O gráfico 3, a seguir, permite uma comparação entre os custos marginais e custos médios totais para as quantidades definidas, indicando que o lucro máximo, dado o preço referência, aconteceria acima de 150 unidades/ano. (KOUTSOYIANNIS, 1976). No entanto, o tamanho atual de mercado estimado é de 80 unidades/ano. Nesta condição a empresa obtém margens operacionais positivas, como apresentado anteriormente, e lucro ainda não atingindo o máximo possível.

Gráfico 3 – Análise do resultado – Fonte: Autor.

Para a análise acima apresentada o ponto de equilíbrio levou em consideração o custo médio das partes comuns, unidade EQUIPO básica, que atende todos os mercados. As premissas utilizadas na formação do preço inicial foram úteis na determinação de um preço de referência e na determinação de uma estratégia de comercialização alinhada com a estratégia de negócios da empresa. O uso dos dados quantitativos para a formação do preço com base no custo, e do preço com base no valor percebido pelo cliente foram capazes de gerar e formar um preço condizente com a realidade, já que a empresa comercializa seus produtos há dois anos sob estas condições.

As ferramentas utilizadas ainda permitem simular diferentes condições de mercado para que o preço e outras variáveis comerciais e de produção possam ser ajustados e possam contribuir positivamente no desempenho operacional da empresa.

4.2 A PESQUISA – EMPRESA “B”

Apresentam-se a seguir os dados primários levantados no primeiro estágio da pesquisa para a empresa “B”: DIRECIONAMENTO.

O fator determinante na escolha da empresa foi o alto potencial de complementação do caso anterior, por se tratar de um mercado dinâmico e maduro.

A empresa encontra-se em atividade desde 1998. Possui um escritório central na cidade de São Paulo. É formada por 100% de capital nacional e não integra nenhum outro grupo econômico. As entrevistas foram conduzidas com os seguintes representantes: (1) Diretor Executivo e (2) Diretor Comercial. Analistas dessas respectivas diretorias participaram dos processos de entrevistas e contribuíram para o detalhamento dos dados e o entendimento das soluções adotadas, como no caso anterior.

A empresa “B” é uma empresa especializada no desenvolvimento de *sites* customizados a partir do uso de modelos previamente estruturados, divulgação digital e hospedagem profissional. As Tabelas 18 e 19 apresentam a evolução do faturamento e a margem por linha de serviço, respectivamente. Os dados estão representados em unidades de faturamento devido ao sigilo solicitado pela empresa em estudo.

Tabela 18 - Dados históricos empresa “B”

DADOS	2001	2002	2003	2004	2005
Faturamento Total em UN	10	8,8	7,2	7,5	25
Composição percentual Desenvolvimento <i>Sites</i>	33%	26%	19%	21%	56%
Composição percentual Divulgação Digital	5%	10%	15%	10%	25%
Composição percentual Hospedagem Profissional	62%	64%	76%	79%	19%

Fonte: Empresa “B”

Tabela 19 - Margens relativas a faturamento na empresa “B”

DADOS	2001	2002	2003	2004	2005
Margem Operacional Des. Sites – consolidado	14%	17%	21%	20%	83%
Margem Operacional Divulgação Digital	15%	14%	14%	15%	17%
Margem Operacional Hospedagem Profissional	23%	21%	21%	21%	20%

Fonte: Empresa “B”

Os processos principais que compõem a cadeia de valor e caracterizam suas operações são descritos como:

- **Contratuais e Comerciais:** a empresa divulga seus serviços através de diversos canais. O cliente demanda um orçamento e, uma vez acordadas as questões técnicas e comerciais, é confeccionado um contrato que rege o andamento do projeto e sua manutenção.
- **Operacionais:** a partir do fechamento de um contrato, e estando suas condições finais estabelecidas, a área de operação inicia um projeto com recursos e tempo bem definidos, que culminam com a entrega dos serviços acordados e a efetivação do processo de manutenção da conta conquistada.

- **Suporte** – estratégia e desempenho dos contratos: os contratos possuem valor fixo para o projeto e taxas periódicas para a manutenção. O serviço de desenvolvimento de *sites* é caracterizado como estruturado por projeto: a estratégia é garantir o escopo, o custo, a qualidade e a entrega dentro dos padrões estabelecidos no contrato. O serviço de divulgação digital é parte por projeto e parte por uma taxa periódica. A parte do projeto consiste na elaboração da melhor estratégia de divulgação digital para cada cliente, e a parte de manutenção consiste no gerenciamento dessa divulgação, medindo os resultados e ajustando a campanha. Já o serviço de hospedagem é essencialmente configurado como uma taxa periódica em função das características técnicas da solução a ser hospedada. O fator crítico neste caso é manter o nível de serviço dos provedores compatíveis com a necessidade dos clientes.

Segundo classificação de Pindyck; Rubinfeld (2002), o mercado de soluções *internet* pode ser classificado como uma concorrência monopolística, tanto sob o aspecto da demanda quanto sob o aspecto da oferta, formado por inúmeros participantes de mesma base tecnológica e baixo poder de diferenciação para estabelecer alguma vantagem competitiva. Nessa situação, o preço dos serviços prestados é dado pelo mercado. Entretanto, imperfeições do mercado permitem que as empresas utilizem estratégias específicas de competição, posicionamento e inovação para buscar maior valor para os seus serviços.

Na busca por alternativas de competição em um mercado dinâmico, porém extremamente diversificado e competitivo, a empresa “B” implementou estratégias de negócio específicas, entre as quais uma especificamente voltada aos preços, que trouxe uma nova realidade à empresa. Tais estratégias serão apresentadas neste estudo e estão sumarizadas nos itens abaixo como pontos de partida:

1. Revisão do mercado de atuação e posicionamento
2. Revisão dos processos
3. Revisão dos contratos
4. Reestruturação organizacional.

4.2.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS – EMPRESA B

Apresentam-se a seguir os dados levantados no segundo e terceiro estágios da pesquisa na empresa “B”, denominados DESENHO e PREDIÇÃO, respectivamente. Para melhor entendimento do caso, serão apresentados dois momentos: situação anterior e situação atual.

A situação anterior apresenta as estratégias, conceitos e números que melhor representavam a empresa antes das análises e da implementação das novas estratégias. A situação atual apresenta os resultados alcançados e os pontos relevantes apontados pela empresa “B” como causas principais.

Este subitem destina-se à apresentação dos dados como realizados na prática e na realidade pela empresa “B”. No próximo subitem, as estratégias e práticas relevantes serão analisadas e comparadas com o referencial teórico estruturado pela metodologia da pesquisa.

A empresa “B” está estruturada como uma agência especializada em serviços de *Internet/Intranet*, divulgação digital, desenvolvimento de *websites* a partir de modelos pré-estruturados e soluções de sistemas integrados e de auto-gerenciamiento de conteúdo para atender necessidades específicas do mercado.

4.2.1.1 Apresentação da situação anterior

O mercado inicialmente prospectado era formado por um grande número de pequenas, médias e grandes empresas concentradas na região da grande São Paulo.

O objetivo da empresa era se tornar uma agência referência em *internet* para o mercado como um todo. Operava inicialmente na cidade de São Paulo, e buscava parcerias em outros estados que contratassem os seus serviços.

A empresa “B” procurava atender a todo tipo de solicitação de clientes, realizando projetos que envolviam as mais diversas tecnologias, através da subcontratação de recursos no mercado, focando o seu pessoal direto na gestão desses projetos.

As linhas de produtos prospectadas eram bem diversas e podem ser resumidas nas principais linhas de serviço: (1) *Sites* com página *flash*¹⁴ para adaptação e aplicação imediata de dados do cliente a partir de modelos pré-estruturados com hospedagem, e-mail profissional e domínio próprio; (2) *Sites* com páginas dinâmicas, cujo conteúdo é gerenciado pelo próprio cliente; (3) Modelos administrativos com sistema de informação dinâmico, nos quais o cliente executa uma série de processos de Marketing Digital: envia e-mails, confere estatísticas de acesso, gera publicidade, notícias, boletins e outras ferramentas que auxiliam o relacionamento com o público-alvo do cliente; (4) Lojas virtuais – com pedidos e transações eletrônicas com os principais bancos e instituições financeiras; (5) Integração entre sistemas *Internet/Intranet* e sistemas legados, de comércio eletrônico e outros; (6) Hospedagem profissional e administração técnica de sistemas; (7) Divulgação digital através da execução de *mail marketing*¹⁵, “topo de busca”¹⁶ e outras ferramentas específicas; (8) Soluções complementares de mídia como: impressa, rádio e outras; (9) Suporte técnico e funcional.

As principais vantagens competitivas comunicadas aos clientes consistiam em: (1) Suporte Telefônico, (2) Contato direto com o cliente, (3) Cultura orientada ao cliente e (4) Competência Técnica nas Tecnologias.

Os conceitos disseminados de valor eram definidos como:

- Valor agregado para o cliente - poder entrar no mercado de mídia interativa com excelente relação custo x benefício, e contar com apoio, agilidade e profissionalismo em todas as suas atividades nesse meio. O uso de modelos e sistemas pré-estruturados é o principal redutor do custo total para o cliente.
- Valor agregado para a empresa “B” - operar um grande volume no mercado de soluções baseadas em modelos pré-estruturados, manter uma estrutura flexível

¹⁴ O termo *flash* vem da tecnologia de propriedade da Macromedia, empresa de origem americana, e consiste em uma plataforma gráfica de desenvolvimento de animações e aplicativos gráficos para serem utilizados na *Internet*. Informações estão disponíveis em: www.macromedia.com.

¹⁵ O termo *mail marketing* vem do conceito do uso do correio eletrônico como ferramenta de trabalho de divulgação e comunicação empresarial. No caso, visando aspectos comerciais.

¹⁶ O termo “topo de busca” é comumente usado em empresas que procuram divulgar seus produtos na *Internet*. Trata-se de pagar um preço para que o produto seja destacado como primeiro em suas categorias, quando procurado nas ferramentas de busca padrão da *internet*.

de produção e suporte, gerando faturamento para o seu crescimento em soluções e no mercado.

A estrutura organizacional e os processos principais podem ser descritos como:

- Força de Venda: baseada na prospecção de varejo - venda direta com visita às empresas e estabelecimento de contatos. Era formada por pessoal próprio, com nível técnico suficiente para realizar a venda das soluções, porém não para dar continuidade ao ciclo, do início à entrega de um projeto.
- Equipe de Projeto: iniciava o processo após o fechamento de um contrato e era responsável por entregar a solução e, em muitos casos, suportá-la posteriormente. Era formada essencialmente por *designers* altamente especializados.
- Equipe Administrativa: suportava a empresa com processo contábeis, financeiros e administrativos gerais, e consolidava os principais indicadores financeiros de resultado.

A estratégia de formação de preços era baseada nas características técnicas do projeto, e variava conforme as funcionalidades implementadas e o número de páginas na *internet* utilizado na solução. As Tabelas 20 e 21 mostram os preços e os descontos praticados para as linhas de serviço vigentes à época. Para compor o preço de um projeto, a equipe comercial utilizava a tabela internamente e retornava ao cliente com um preço fechado. Este, por sua vez, negociava com base em parâmetros do mercado e de concorrentes, e utilizava seus conceitos de valor e vantagem competitiva para atingir o objetivo da venda.

A premissa principal era conquistar o cliente praticando um preço abaixo de mercado para os produtos básicos, como *sites* em *flash*, *flash* e banco de dados dinâmicos ou loja virtual, e mantê-lo como cliente, faturando outros serviços, como a hospedagem e a divulgação digital, que eram cobrados periodicamente, geralmente mensalmente, enquanto o cliente permanecia atrelado à empresa “B” em uma relação cliente versus agência digital.

Tabela 20 – Preços dos produtos

Preços de Produtos – Empresa “B”			
Tipo de Produto:	Site em Flash	Flash + Banco de Dados Dinâmicos	Loja Virtual
Preço por página:	R\$30,00	R\$30,00	R\$30,00
Hospedagem Anual:	R\$350,00	R\$330,00	R\$1.440,00
Banco de Dados (manutenção anual)	-	R\$120,00	-
Licença (Aquisição somente)	-	-	R\$350,00

Fonte: Empresa “B”

A empresa “B” possuía dados estatísticos formados internamente, que indicavam que a média de páginas de um *site*, em qualquer uma das três categorias da Tabela 20, era de 10 páginas. Essa média indicava qual seria o preço médio cobrado em um contrato padrão para cada tipo de produto. Tais valores eram comparados empiricamente aos dados do mercado, através de informações não estruturadas e da sensibilidade dos vendedores. A diretoria comercial acreditava que o preço básico de R\$30,00 por página e demais serviços representavam um atrativo, capaz de conduzir o cliente ao fechamento do contrato e conseqüentes futuros faturamentos de outros serviços.

Tabela 21 – Descontos aplicáveis e forma de pagamento

Tabela de descontos e formas de pagamento - por volume – Empresa “B”		
Número de Páginas	Valor em negociação	Forma de pagamento
Até 5 páginas	Menor que R\$150,00	à vista
De 5 a 10 páginas	Entre R\$150,00 e R\$300,00	2 vezes
De 10 a 15 páginas	Entre R\$300,00 e R\$450,00	3 vezes
Mais de 15 páginas	Acima de R\$450,00	5 vezes

Com base nessas premissas e em uma visão estratégica claramente definida e fundamentada em sua capacidade de atender o mercado, a empresa “B” utilizou o

conceito de ponto de equilíbrio para determinar as quantidades que seriam objetivadas em vendas. Para tal, realizou uma projeção de custos fixos anuais e calculou sua margem bruta de contribuição unitária, bem como a quantidade de equilíbrio necessária para obter um resultado igual a zero nas condições comerciais e preços apresentados nas Tabelas 20 e 21.

As premissas utilizadas para o cálculo de quantidade de equilíbrio no ano de 2004 são elencadas a seguir:

- Custos fixos projetados para o ano de 2004;
- Média de 10 páginas por tipo de produto principal para a formação de uma receita média;
- Custos variáveis formados por: comissões de vendas, custos diretos de mão-de-obra, impostos diretos e despesas variáveis diretas.

Fazendo $V_o = 0$, onde há o equilíbrio entre receita e custos, e isolando a variável Q (quantidade) na equação abaixo, tem-se:

$$V_o = P \times Q - C_v \times Q - C_f \quad (10)$$

Ou

$$Q = \frac{C_f}{(P - C_v)} \quad (10)$$

onde:

V_o = resultado econômico

P = preço

Q = quantidade

C_v = custos unitários diretos

C_f = total de custos fixos

Equação 10 – Quantidade de equilíbrio – Empresa “B”

A margem bruta unitária, definida pelo denominador da Equação 10, foi estimada para cada produto principal e está apresentada na Tabela 22.

Tabela 22 – Margens brutas unitárias por produto

Componentes de Custeio	Site em Flash	Flash + Banco de Dados Dinâmicos	Loja Virtual
Receita Unitária	R\$ 700	R\$ 590	R\$ 1.800
Comissões de Venda	R\$ 145	R\$ 105	R\$ 270
Custos Diretos	R\$ 60	R\$ 60	R\$ 60
Impostos	R\$ 63	R\$ 53	R\$ 162
Despesas Variáveis	R\$ 35	R\$ 30	R\$ 90
Margem Bruta em R\$	R\$ 397	R\$ 343	R\$ 1.218
Margem Bruta em %	57%	58%	68%

Fonte: Empresa “B”

Uma quantidade de equilíbrio de referência foi calculada para cada produto e comparada com a proporção de vendas dos produtos, definindo novas metas para a área comercial e confrontando essa realidade com a capacidade de vendas da empresa. A Tabela 23 apresenta as quantidades de equilíbrio encontradas, bem como a distribuição destas quantidades por vendedor por ano. Para a análise, foi considerado um ano útil de 10 meses, 10 vendedores ativos ao mês, e um custo fixo anual de R\$223.512,00.

Tabela 23 – Análise da quantidade de equilíbrio

Produtos	Sites em Flash	Flash + Banco de Dados Dinâmicos	Loja Virtual
Quantidade de equilíbrio	563	651	183
Quantidade de Equilíbrio/Mês	56	65	18
Quantidade de Equilíbrio/Mês/Vendedor	6	7	2

Fonte: Empresa “B”

A proporção de vendas médias apresentada tem a seguinte distribuição: para cada *site* em *flash* vendido, vende-se 0,67 *sites flash* + banco de dados dinâmicos e 0,1 *site* de loja virtual. Com base nas quantidades de equilíbrio e nas proporções de vendas, foram definidas as metas para os vendedores: 3 *sites* em *flash*, 2 *sites flash* + Banco de Dados Dinâmicos e uma Loja Virtual a cada 3 meses por vendedor.

Com estas quantidades, a empresa estaria equilibrando os seus custos fixos como demonstrado na Equação 10, e alavancando novas vendas através de um processo de gestão de contas. Entre os principais produtos suplementares, a hospedagem tinha um papel principal, pois representava uma receita constante todo o mês. A margem bruta consolidada estimada na hospedagem era de 26%, porém muito variável por cliente e produto em função de diferentes consumos da capacidade sublocada.

Com base nas informações apresentadas e no relato dos gestores, observa-se que a empresa “B” enfrentava problemas financeiros e técnicos, que podem ser descritos como:

- Não cumprimento das metas de vendas no quesito quantidade de clientes: à medida que o mercado de *internet* para a confecção de *sites* e hospedagem de domínios comerciais crescia com taxas percentuais anuais com mais de 3 dígitos no período, seu faturamento estava em queda e era composto principalmente por hospedagem, ou seja, não se efetivavam vendas de novos contratos, como projetado;
- Não cumprimento das margens brutas estimadas ao final de um contrato: observa-se que as margens brutas de contribuição para *sites* estavam abaixo do projetado, na relação 30% para *sites* e 5% para hospedagem;
- Observa-se também a crescente participação da divulgação digital no resultado da empresa, e uma queda brusca na margem desse serviço no ano de 2004, à medida que o mercado continuou crescendo no mesmo período para o serviço.

Em função destes problemas a empresa “B” optou por estudar novamente suas condições estratégicas de mercado e de operação, para entender as possíveis causas da situação e planejar ações que pudessem novamente colocá-la no patamar planejado de crescimento e rentabilidade projetada pelos seus executivos. Para tal, em parceria com fornecedores de solução, realizou estudos estratégicos e operacionais que serão apresentados no próximo tópico, denominado Situação Atual.

4.2.1.2 Apresentação da situação atual

Este tópico tem por objetivo apresentar as análises estratégicas e táticas utilizadas para identificar e eliminar as causas dos problemas enfrentados pela empresa “B” durante os anos de 2001 a 2004, e que refletiram a mudança de rumo apresentada nas tabelas 18 e 19 em termos de seus resultados financeiros, expressos em vendas e margens praticadas no mercado no ano de 2005. Como anteriormente mencionado, as seguintes premissas foram utilizadas para essa análise: (1) Revisão do mercado de atuação e posicionamento; (2) Revisão dos processos; (3) Revisão dos contratos; (4) Reestruturação organizacional.

Durante a análise baseada na premissa (1) Revisão do mercado, a empresa procurou entender como estava posicionada em relação aos seus competidores, comparando algumas variáveis consideradas chaves para o entendimento da questão por parte de seus executivos.

A Tabela 24 apresenta o resumo do resultado da análise de competidores, bem como o posicionamento da empresa “B” perante seus concorrentes nas mesmas variáveis.

Tabela 24 – Análise de posicionamento

Variáveis / Competidores	EMPRESA "B"	NOMER	CONSULTNET	ATER	TaPronto	Outros (1)
Especialização	Especializado em mídia interativa. Atua marginalmente em mídia impressa.	Especializada em mídia interativa (Web sites e e-mail)	Especializada em mídia interativa (Web sites e e-mail)	Especializada em mídia interativa. + do que site e email.	Especializada em mídia interativa (Web sites e e-mail)	Geralmente especializado no software e nas ferramentas de desenvolvimento e design + pouco conhecimento de mídia e baixo poder de venda
Identificação de Marcas	Divulgar em revistas e jornais de bairro, distribuir impressos, topo de busca, assessoria de imprensa, campanhas.	Divulga regularmente em revistas do público alvo da Empresa "B" (Você SA, PEGN, etc). Possui Assessoria de Imprensa.	Divulga regularmente em revistas do público alvo da Empresa "B" (PEGN, Seu Sucesso, Meu Próprio Negócio, etc).	Não foram encontrados registros de divulgação em mídias tradicionais, apenas na Internet e no próprio site.	Não foram encontrados registros de divulgação em mídias tradicionais, apenas na Internet e no próprio site.	Nenhuma
Estratégia de Marca	Marca Empresa "B" como parceiro de serviços. Foco no cliente.	Marca Nomer como facilitador do negócio na Internet.	Marca Consultnet como facilitador do negócio na Internet.	Marca Ater como facilitador do negócio na Internet.	Marca Ater como facilitador para o iniciante na Internet	De difícil determinação
Meios de Comunicação	Internet, contato direto, anúncios, telemarketing, indicações e parcerias.	Internet, anúncios e parcerias	Internet, anúncios, parcerias	Internet, anúncios, parcerias	Internet, anúncios, parcerias	Contato direto (baixo poder de venda) com política sustentada de canal.
Qualidade do Serviço	Alta qualidade visual, porém com algumas restrições no grau de personalização. Grande gama de modelos de sites disponível. Disponibilização de funcionalidades para gerenciar carteiras simples de clientes (página Administrativa escrita em código em PHP e banco de dados associado). Suporte eficiente.	Qualidade gráfica agradável. Baixo nível de personalização do site. Conteúdo informacional simples.	Boa qualidade gráfica.	Boa qualidade gráfica. Aparentemente apresenta poucas opções de modelos.	Média qualidade gráfica e opções de templates pouco atraentes.	Variável dependendo da percepção do cliente e do Job em cada caso, mas com baixo poder de continuidade e manutenção desta prestação
Tecnologia	Temos um bom desenvolvimento. Oferecemos soluções de programação em todos os tipos de sites. A interface administrativa é simples, intuitiva e funcional.	Excelente com o canal disponível	ND	Aparentemente possui domínio técnico satisfatório em designer e programação. O produto de páginas dinâmicas possui registro (é preciso investigar se o produto é produzido por eles ou apenas comercializado).	ND	Definida pelas ferramentas de mercado - LIMITADA
Posição de Custo	Baixo Custo, Bem distribuído, apostando na continuidade do cliente como parceiro	Baixo custo. Funcionalidades modulares e com preço satisfatório e coerente	Baixo custo, bem distribuído e extremamente claro.	Baixo custo	Baixo - Um pouco mais caro que o sites padronizados em Flash sugerido como referência pela Empresa "B"	Diversas pois há o consultor freelance pequeno e há o consultor corporativo que apresenta melhores conceitos e custo mais alto.
Atendimento	Completo com todos os canais	Pelo site. Não há informação sobre o uso de outros canais como telefone	ND	ND	ND	ND
Política de Preços	Preços fechados, formados internamente	Extremamente claro, formado pelo próprio cliente a partir de lógica no sistema de vendas	Preços relativamente claros, mas formados internamente	Preços relativamente claros, mas formados internamente	Extremamente claro, formado pelo próprio cliente a partir de lógica no sistema de vendas	Confuso e injustificável
Poder de Investimento e alavancagem	ZERO	Possivelmente alto.	ND	ND	ND	ZERO
Relacionamento com Mercado	Excelente, mas pequeno	ND, porém já bem divulgado	ND, porém divulgado	ND	ND	Muito pulverizado

(1) O grupo denominado outros é formado por pequenos desenvolvedores independentes que prestam serviços em empresas potenciais clientes da empresa "B".

Fonte: Empresa "B"

Os resultados parciais destas análises trouxeram algumas conclusões:

- A empresa deveria focar-se nos produtos relacionados à mídia eletrônica via *Internet*, deixando de lado atividades não centrais como as praticadas com a mídia impressa. Em uma análise mais profunda dos números, constatou-se que esse tipo de atuação apenas tirava a concentração da empresa do negócio principal e não gerava bons resultados financeiros ou qualidade para o cliente.
- Deu-se conta de que, mesmo utilizando modelos pré-concebidos, a qualidade gráfica e funcional de seus *sites* nada tinha de inferior em relação à qualidade e à funcionalidade de *sites* concorrentes.
- Percebeu que o contato direto com os clientes era um grande diferencial em relação aos concorrentes no processo de manutenção das contas e nos processos de produção dos produtos e serviços.
- Sua política de preços era complexa e não seguia padrões. Apresentava diferentes justificativas para a formação do preço e utilizava a concorrência como referência.
- Constatou-se um foco muito grande dos concorrentes no mercado de médio e pequeno portes, não havendo, por parte dessa concorrência direta, uma energia depositada em contas de grandes empresas. Observou-se que o processo de vendas para grandes corporações era dificultado por barreiras impostas pelos clientes em diversas variáveis, como tamanho da empresa, tempo de atuação no mercado, referências anteriores no setor, certificações técnicas e outras.
- Os concorrentes, denominados “OUTROS”, formados por pequenos desenvolvedores, inicialmente tratados como concorrentes, transformaram-se em uma grande oportunidade de mercado, pois podiam ser facilmente abatidos pelas condições operacionais e diferenciais da empresa “B” sob as mesmas condições comerciais, além de representar a maioria do mercado.
- O mercado estava em franca expansão. Para pequenos e médios clientes, o bolo publicitário possui composição de gastos com propaganda diferenciado, e a *internet* passa ser o canal mais rápido, rentável e desejado, levando os clientes até a substituição de mídias alternativas, como jornais, revistas e outros.

Os tópicos abaixo apresentam os questionamentos e conclusões derivados das análises baseadas nas premissas de (2) a (4). Os questionamentos foram mais profundamente estudados e serão apresentados nos tópicos subsequentes.

1. Processos rudimentares corroem os custos planejados para os serviços prestados, levando a margens de contribuição menores que as planejadas. Uma redefinição dos processos em termos de suas variáveis mais críticas poderia levar a um melhor aproveitamento dos recursos marginalmente.
2. A estrutura organizacional formal não reflete a estrutura organizacional tácita e implícita. Na prática, há uma confusão de papéis e responsabilidades, e conflitos de interesses, objetivos, metas e controles estabelecidos. Uma nova definição da estrutura organizacional, dos papéis e das responsabilidades poderia levar a resultados melhores na gestão da empresa.
3. O modelo contratual apresenta falhas técnicas e jurídicas, que promovem a perda de receita. As falhas técnicas estão atreladas ao nível de serviços oferecidos e prestados. Uma adequação às necessidades dos clientes e das capacidades de serviço poderia levar a menores perdas.

Com base nessas conclusões e questionamentos, alguns estudos são apresentados como suporte às decisões finais adotadas na estratégia de negócio e de competição da empresa “B”.

O aspecto que necessitava de entendimento mais profundo, na opinião dos gestores, estava relacionado à estratégia e à tática de preços. A análise dos concorrentes e dos padrões oferecidos no mercado apontou a necessidade de entender como os preços eram formados e divulgados, e como os mercados eram segmentados.

Basicamente, identificaram-se dois tipos de contrato no mercado: o primeiro seguia o mesmo padrão utilizado pela empresa “B”, e consistia de uma cobrança direta e única dos produtos através de distintas políticas de preço, e de uma cobrança mensal dos serviços de hospedagem e manutenção da empresa cliente na *internet*. O segundo tipo de contrato consistia basicamente na cobrança mensal por todos os serviços e produtos, não havendo uma separação e entrega dos direitos dos produtos comprados, apenas um pagamento mensal pelo direito de uso do produto concebido para ser utilizado na *internet*.

O primeiro tipo de contrato era observado na maioria dos concorrentes diretos relacionados na Tabela 24, e também o principal método de comercialização dos concorrentes identificados como “outros – pequenos desenvolvedores”. Já o segundo contrato era encontrado em pelo menos um concorrente relevante, denominado “Nomer”. Assim, optou-se por estudá-lo para efeito de comparação de preços e entendimento da percepção do cliente e do mercado.

Para que seja possível entender a concepção da formação de preços desse concorrente, é necessário detalhar os canais e a forma de atuação dessa empresa no mercado. O “Nomer” tinha como principal canal de relacionamento com o cliente o próprio *site* disponível na *internet*. Através desse *site*, o cliente era capaz de fazer o seu *site* de forma automática, utilizando os padrões disponíveis. O *site* era divulgado em vários veículos de comunicação disponíveis no mercado. Todo o ciclo era realizado através do *site*, da concepção gráfica ao pagamento. Todas as funcionalidades e características gráficas eram padronizadas e escolhidas a partir de opções oferecidas em menus. Uma comparação do preço do produto médio vendido pela empresa “B” e o mesmo produto, considerando seus atributos básicos, oferecido pelo concorrente, é apresentada na Tabela 25.

Tabela 25 – Comparativo de preços – método do valor presente

(A) Duração do Contrato em anos	Empresa "B"			Nomer			Analises	
	(B) Valor pago à vista em R\$	(C) Valor pago no ano em R\$	(D) Valor Presente em R\$ (*) no ano 1.	(E) Valor pago à vista em R\$	(F) Valor pago no ano em R\$	(G) Valor Presente em R\$ (*) no ano 1.	(G) - (D) - Diferenças absolutas em R\$	(G - D) / D - Diferenças % sobre valor - Empresa "B"
1	300	350	650	366	0	366	284	44%
2	0	350	954	0	366	684	270	28%
3	0	350	1259	0	366	1003	256	20%
4	0	350	1563	0	366	1321	242	15%
5	0	350	1867	0	366	1639	228	12%
6	0	350	2172	0	366	1957	214	10%
7	0	350	2476	0	366	2276	201	8%
8	0	350	2780	0	366	2594	187	7%
9	0	350	3085	0	366	2912	173	6%
10	0	350	3389	0	366	3230	159	5%

Fonte: Empresa “B”

Fonte: Empresa “B”

Gráfico 4 – Diferenças percentuais entre contratos

As comparações de preço efetuadas pela empresa “B” indicam que:

- Em contratos curtos, com horizontes menores que 4 anos, o valor economicamente desembolsado pelo cliente é significativamente mais alto na empresa “B”. Já em contratos longos, os valores são semelhantes.
- O valor absoluto não descontado é significativamente diferente no primeiro ano, e muito próximo nos anos seguintes. Porém, na empresa “B” o cliente estaria comprando o direito de utilizar o produto em qualquer outro meio de hospedagem na *internet*.
- O processo de formação de preços do concorrente era executado pelo próprio cliente através da segmentação do produto em unidades de serviço ou módulos, no próprio *site*. Na empresa “B”, o preço era dado após um processo de especificação técnica realizado no cliente por agentes consultores.
- O “Nomer” era extremamente automatizado, sugerindo um grande investimento em um instante inicial para que pudesse existir e operar de tal forma, fazendo com que o custo total unitário de servir o cliente fosse extremamente baixo e aumentando a importância da variável: retorno sobre investimento no seu processo de formação de preços e expectativa de mercado. Já na empresa “B”, a variável mais relevante no custo total unitário de servir o cliente eram os custos fixos e variáveis. Esse fato era um indicativo de que o concorrente praticava margens brutas extremamente superiores às praticadas pela empresa “B”.

A partir das análises apresentadas, a empresa “B” optou por realizar algumas mudanças estratégicas e táticas que levaram-na a uma nova realidade, já apresentada nos indicadores financeiros para 2005 constantes das Tabelas 18 e 19. Essas estratégias são apresentadas nos tópicos abaixo:

1. Foco nos serviços prestados – A empresa “B” optou por focar seus produtos e serviços no conceito de agência digital. Eliminou serviços complementares como elaboração de adesivos, cartões, pastas, cartazes, documentação de eventos e diversas outras variedades comumente encontradas no mercado. Estudou parcerias estratégicas para a área gráfica e passou a indicar os clientes que ainda demandavam esse tipo de serviço a tais parceiros. Através de um processo de comunicação utilizado em seus veículos de propaganda e relacionamento com o mercado, reforçou a imagem de agência especializada em mídia digital. O foco nos serviços permitiu a redução da complexidade dos processos de atendimento do cliente para produtos complementares da área gráfica, reduziu custos diretos e permitiu à empresa reinvesti-los em outras competências e recursos essenciais ao seu negócio.
2. Foco no mercado – Através das análises da concorrência, dos processos e custos praticados, das características dos produtos oferecidos e de suas competências, a empresa “B” percebeu que não poderia atuar em todo o mercado, devendo focar-se em nichos específicos. Para tal, precisou determinar quais nichos seriam adequados e como eles seriam atendidos. Esse foco deveria permitir ainda que os recursos disponibilizados atingissem resultados ainda mais eficazes, contando com um número menor de características técnicas e de mercados para se relacionar, comunicar e entregar seus projetos.
 - a. Os grandes clientes, ou seja, as empresas de grande porte, geralmente multinacionais, foram descartados por duas principais razões:
 - i. o processo de conquista de contas de grandes empresas necessitava de investimentos não disponíveis na época, capazes de quebrar as barreiras impostas apresentadas nos tópicos anteriores ;
 - ii. o mercado de pequenos e médios clientes era suficientemente grande em termos de oportunidades e metas objetivadas, e suas necessidades aderentes às capacidades e competências disponíveis no momento da mudança de foco.

- b. Os pequenos clientes, formados por pequenas lojas, profissionais liberais e microempresas, foram descartados por três principais razões:
 - i. Os custos totais de atendimento aos pequenos e médios clientes eram aproximadamente iguais em função da complexidade logística e técnica na elaboração e disponibilização dos principais produtos oferecidos, porém a capacidade de absorção do valor oferecido pelos produtos e serviços da empresa “B” para o mercado de pequenos clientes era muito inferior e, conseqüentemente, o preço de mercado era muito baixo para gerar as margens projetadas;
 - ii. A premissa inicial de valor para a empresa “B”, que consistia em obter um grande volume de vendas de *sites* pela prática de um preço inferior àquele praticado pelo mercado, e conquistar contratos de hospedagem como receita recorrente não se confirmou. Durante a análise profunda da concorrência, constatou-se que a empresa praticava preço muito inferior ao do mercado no caso do produto padrão - o mais consumido nesse tipo de mercado -, e que o custo de atendimento da empresa era muito superior ao de concorrentes já automatizados.
 - iii. O volume de vendas projetado, quando alcançado, trazia complexidade de gestão dos recursos disponíveis na entrega dos produtos, levando a resultados muito abaixo do esperado.
- 3. Revisão dos processos e competências essenciais – com o foco no mercado de médios clientes, composto por empresas de médio porte com maturidade na gestão de recursos destinados à mídia eletrônica, todo o processo - da prospecção de venda à contabilização dos resultados finais - foi redesenhado. Entre as principais mudanças realizadas encontram-se:
 - a. Prospecção
 - i. Mudança de uma força de venda direta - que atua praticamente na rua, identificando oportunidade através da busca de um primeiro contato; volumosa e com baixo nível técnico - para uma força de venda altamente qualificada, de volume bem reduzido em relação à inicial e que conhece profundamente as características técnicas da entrega do produto.
 - ii. Uso de outros canais de prospecção e divulgação, como a própria *internet*, através do produto denominado “topo de busca”; aumento da propaganda em veículos diversos e uso do *telemarketing* para o primeiro contato.
 - b. Atendimento
 - i. O processo de atendimento era realizado pela equipe de vendas. A especificação técnica era enviada à equipe de produção que, por sua vez, realizava o projeto e passava a interagir com os clientes. Em função da não automação da especificação e da pressão sofrida pela equipe de vendas para realizar novas vendas, a mesma era constantemente retrabalhada, pois os processos de comunicação e detalhamento necessários ao tipo de serviço eram pobres.

- ii. A solução encontrada foi a padronização dos produtos e a mudança dos responsáveis pela especificação, tarefa que passou a ser exercida pela própria equipe de produção, que pode contar com formulários padronizados para utilizar como guias, que controla o que foi vendido e o os compromissos assumidos (encomendas contratadas). Apenas um acirramento do processo de comunicação entre vendas e produção foi suficiente para que o retrabalho e a quebra de escopo fossem diminuídos a praticamente zero.
- c. Produção
 - i. o processo de produção contava, em sua maioria, com pessoal terceirizado. Essa terceirização fora a solução encontrada pela empresa para o atendimento da estratégia de alto giro e alto volume, sem incorrer em grandes investimentos ou em um alto custo fixo, conforme mostrado na Tabela 22. Os custos destes terceiros são apresentados como comissões e custo direto.
 - ii. No processo de realinhamento da estratégia para o mercado de médios clientes, parte dessa força foi contratada para atuar internamente. Um processo de transmissão da cultura e de comprometimento foi praticado por meio de constantes comunicações, treinamentos e acompanhamento do time em fase de aprendizagem para atuar no novo modelo. A equipe interna possuía conhecimento específico das novas ferramentas, e uma grande sinergia na interação com o restante do time. Tal mudança trouxe um perfeito alinhamento entre o vendido, o especificado e o valor entregue ao cliente, no prazo e ao custo projetado - o que antes era freqüentemente um problema, como observado nas diferenças entre as margens praticadas e as margens projetadas apresentadas nas Tabelas 18,19 e 22.
- d. Acompanhamento de metas
 - i. O sistema de metas foi completamente reformulado. Anteriormente, a equipe de vendas era comissionada pela execução da venda, e a equipe de produção era terceirizada em sua grande maioria, e recebia pelos serviços prestados. Tal sistema procurava levar a equipe de vendas a gerar o alto volume buscado, e deixava a responsabilidade de entrega a cargo da empresa e de sua força de produção. Porém, na prática, observou-se a necessidade de conjugar os esforços de performance, as vendas e a produção.
 - ii. Até o aceite do produto no seu estágio final, o clico do processo das vendas aumentou sensivelmente em função das características dos produtos e serviços demandados nesse nicho, o que fez com que as equipes comerciais e de produção interagissem mais fortemente. Tal interação permitiu que as metas fossem compartilhadas entre as equipes e a prática de um custo direto de mão-de-obra mais competitivo em relação ao mercado, além de ampliar o papel das duas equipes: a equipe de vendas atuava na interação com o cliente como um comunicador de oportunidades para os executivos de vendas, e estes monitoravam a os objetivos específicos de cada conta com o que estava sendo entregue em termos de prazo, qualidade e custo.

- e. Gestão
 - i. Na estrutura anterior havia o efeito de sobreposição de papéis. Esse efeito era provocado pela falta de um desenho organizacional claro e de um mapeamento preciso de processos. O processo de gestão de contas acabava levando cada diretoria a ser responsável por parte da equipe, dividindo-a por contas. Isto levava a conflitos no uso dos recursos e produzia resultados indesejados para a empresa como um todo.
 - ii. Criou-se uma nova estrutura organizacional, com papéis claros e definidos. Essa estrutura servia como base para que os processos da cadeia de valor e suporte da empresa pudessem ser planejados, executados e controlados através do uso de indicadores específicos.
 - iii. Quebrou-se o vínculo entre a origem do negócio e o processo de gestão de contas. A diretoria comercial passou a exercer esse papel de forma exclusiva, e a diretoria executiva passou a administrar o desenvolvimento tecnológico, os produtos e os processos. As fronteiras de cada área eram trabalhadas na forma de comitês e forças-tarefas.
4. Revisão da estratégia de preços e de competição - o foco no mercado de médias empresas sugeriu uma completa revisão nas premissas de valor apresentadas no início do capítulo e, conseqüentemente, nos tipos de contratos, formas de pagamento, posicionamento, comunicação de valor, detalhamento de atributos e segmentação de mercado, entre outros que serão destacados a seguir:
- a. Identificação precisa dos produtos e serviços prestados
 - i. A empresa desenvolveu um processo de classificação dos produtos e serviços prestados em unidades intimamente relacionadas ao custo direto em que incorreria para viabilizá-los.
 - ii. Para cada tipo de produto foi atribuído um valor de referência em “unidades”, em função da comparação entre o serviço e o custo de produção de uma página padrão na *Internet*.
 - b. Avaliação dos atributos de valor
 - i. Foram investigados os benefícios voltados aos clientes, o grau de diferenciação entre as características desse produto e do equivalente disponível no mercado, e os preços e condições praticados na concorrência.
 - ii. A partir desta avaliação percebeu-se que, para alguns produtos, o mercado de médios clientes demandava alguma flexibilização em termos do desejado e do padrão oferecido. Para que tal flexibilização fosse possível e controlada, criaram-se métricas de valor em “unidades” para que o produto pudesse ser adequado e o processo de contabilização refletisse o esforço e o valor entregues.
 - iii. A tabela de produtos passou a contar com produtos referenciais, montados a partir de unidades padrão que refletissem custo, valor e concorrência; em determinados produtos, era possível ainda variar a

quantidade de unidades consumidas para uma adequação quando demandada.

A Tabela 26 apresenta alguns produtos e unidades, exatamente como criados e comunicados pela empresa “B” nos seus nichos de mercado.

Tabela 26 – Unitização dos serviços prestados

Item	Unidade	Descrição do serviço
Edição de 1 página	01	Cada link conta como uma página, mesmo que está não tenha nenhum conteúdo de texto ou foto.
Edição de 1 sub-página	01	Cada link conta como uma sub-página, mesmo que está não tenha nenhum conteúdo de texto ou foto. Uma sub-página é todo link que vêm abaixo de uma página.
Edição básica de 1 foto	01	Tratamento de brilho e contraste da imagem, compressão e publicação da foto.
Edição avançada de 1 foto	02	Recorte de contornos, tratamento de brilho e contraste da imagem, compressão e publicação da foto.
Adaptação de 1 modelo de site.	15	Você poderá usar todos os elementos que o modelo de site disponibiliza, incluindo fotos e áudio. Os efeitos visuais e sonoros podem ser removidos, porém não poderão ser alterados. A estrutura de layout (formas do site), também não poderá mudar. As cores do modelo poderão ser alteradas conforme o conceito visual de sua empresa, os textos deverão ser fornecidos em formato word, fonte arial, tamanho 10 e as fotos deverão ser fornecidas em formato digital, arquivos jpg ou png, com boa qualidade para edição.
Produção fotográfica digital (cliques) ou pesquisa de fotos na internet ou escaneamento de fotos	10	Período de 4 horas para cada um dos 3 serviços mencionados. Os cliques das fotos serão feitos numa única visita. A quantidade de fotos a serem clicadas dependerá da complexidade da produção. Fotos gerais ou de ambientes podem ser clicadas em maior quantidade do que fotos que exijam maquiagem e preparação de produtos ou produção de cenários. As fotos serão clicadas em alta resolução para que possam ser aproveitadas em seus impressos.
Reunião de briefing	10	Após fechamento do contrato, um consultor de desenvolvimento agendará uma reunião de briefing para, numa única visita, detalhar todo o processo de adaptação do(s) modelo(s) de site(s) escolhido(s) ao seu negócio e para lhe ajudar a desenhar o lay out (formas e cores do seu site). Uma reunião de briefing é um processo de consultoria e como parte do desenvolvimento, a primeira visita não tem custo, porém, caso ocorram, demais visitas serão cobradas.
Implantação de 1 boletim informativo básico	GRÁTIS	O sistema para o boletim informativo básico possibilita o cadastramento dinâmico de textos.
Implantação de 1 boletim informativo avançado	10	O sistema para o boletim informativo avançado possibilita o cadastramento dinâmico de textos e fotos.
Hospedagem anual do sistema de boletim informativo	07	O banco de dados (espaço no seu servidor onde os informes cadastrados são arquivados) pode ser permutado com um banner da Empresa que aparece antes da rolagem das manchetes.
Criação de 1 lay out	50	Criação das formas estáticas do site. Efeitos visuais e sonoros serão orçados a parte.
Adaptação de site para cd card	10	Com o desenvolvimento do site em flash, podemos gerar uma versão para cd, muito utilizado como cartão de visita ou para apresentações. Criação ou adequação de novas páginas serão orçadas a parte.

Fonte: Empresa “B”

- c. Avaliação dos custos
 - i. Em função das mudanças nos processos e nas características dos produtos houve um replanejamento dos custos em todas as suas dimensões.
 - ii. Os custos fixos aumentaram, pois o realinhamento da capacidade produtiva promoveu a elevação do uso dos recursos internos, como infra-estrutura, equipamentos e outros.
 - iii. Os custos diretos foram amplamente modificados. O custo direto total foi reduzido através da mudança nos comissionamentos e bonificação. E cada produto foi desenhado para que pudesse ser custeado adequadamente no consumo de recursos diretos;
- d. Análise de equilíbrio e sensibilidade de preços
 - i. Um nova análise de equilíbrio e preços foi executada para que novas metas pudessem ser planejadas e, conseqüentemente, toda a capacidade estática e dinâmica de atendimento adequada.
 - ii. Para esse novo cálculo de equilíbrio, utilizaram-se valores médios já baseados nas novas características dos produtos e do nicho foco de mercado.

Aplicando-se a Equação 10 - Quantidade de Equilíbrio - às premissas apresentadas abaixo, obtêm-se os novos valores e metas considerados pela empresa, e que foram utilizados como base para atingir os resultados apresentados no ano de 2005:

- Custos fixos projetados para o ano de 2005: R\$312.917,00 – isto representou um aumento da ordem de 40% em relação à média dos anos anteriores;
- Ticket mínimo de venda desejado em função da combinação de unidades¹⁷ da tabela 26: R\$1.650,00, representados por 45 unidades;
- Custos variáveis formados por comissões de vendas, custos diretos de mão-de-obra, impostos diretos e despesas variáveis diretas.
- A tabela 27 apresenta a margem bruta unitária do ticket mínimo.

¹⁷ A tabela 26 apresenta os produtos de forma parcial para efeito de compreensão do trabalho. A tabela original é composta por mais itens e diferentes produtos e serviços prestados.

Tabela 27 – Margem bruta unitária “ticket mínimo”

Componentes de Custeio	Ticket Mínimo
Receita Unitária	R\$ 1.650
Comissões de Venda	R\$ 83
Custos Diretos	R\$ 165
Impostos	R\$ 149
Despesas Variáveis	R\$ 83
Margem Bruta em R\$	R\$ 1.172
Margem Bruta em %	71%

A nova quantidade de equilíbrio formada passou a ser contabilizada como sendo 267 unidades anuais do “*ticket* médio”, distribuídas a uma equipe de 5 executivos de contas: cada executivo era responsável por prover 4 vendas desse *ticket* por mês.

Os resultados alcançados foram significativamente maiores, cerca de 3 vezes superiores aos indicadores financeiros de anos anteriores, e colocaram a empresa em uma nova dimensão de competição.

No capítulo 5 serão apresentadas as análises propostas no quarto e último estágio, denominado DESCONFIRMAÇÃO, bem como um resumo das análises apresentadas no capítulo anterior.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este subitem está reservado a apresentação das análises propostas no quarto e último estágio, denominado DESCONFIRMAÇÃO, bem como um resumo das análises apresentadas no capítulo anterior. Objetiva-se explorar e confrontar a teoria apresentada com os dados obtidos nos estudos de casos, indicando as principais semelhanças e diferenças, apresentando análises complementares, adequando e questionando os métodos utilizados, as relações de causa e efeito e as fronteiras do estudo. A análise será dividida por dimensão estratégica conforme os gráficos 2 e 3.

Os dados observados nos casos da dimensão *Competição* indicam os seguintes aspectos relevantes:

- Há uma clareza nos objetivos do produto, porém não há clareza em relação aos conceitos de posicionamento do produto. Tais conceitos são tácitos e disponíveis entre os gestores, enquanto as características dos produtos são amplamente disponíveis e utilizadas nos diversos métodos de formação de preço e na busca do alinhamento estratégico.
- As características relacionadas à capacidade produtiva da empresa são conhecidas, porém não observadas diretamente nos métodos utilizados. Os métodos encontrados em uso não contemplam casos onde houver uma necessidade de se alterar esta variável.
- A análise dos competidores é feita basicamente pela análise de seus produtos e experiência dos gestores no mercado. Não foram apresentadas ferramentas específicas para este tipo de análise.
- O conceito de ciclo de vida é bastante conhecido e explorado nos métodos e conceitos de formação de preço. No caso da empresa “A” ainda há uma relação clara de técnicas de formação de preços utilizadas para cada estágio do ciclo de vida.
- As reações ao mercado são tratadas de forma específica em cada caso. Não foram observadas o uso de técnicas específicas como modelos de respostas a movimentos do mercado.
- As decisões da dimensão competição estão mais focadas nos executivos seniores de marketing, enquanto os problemas do dia a dia nos gestores, tais executivos promovem um esforço de integração entre diversas áreas como: finanças, marketing,

produção com o objetivo de obter dados para elaboração de políticas específicas e para a execução de parte dos métodos de formação de preço focados nos atributos do produto.

Observa-se nesta dimensão que há um hiato entre os métodos disponíveis de formação de preço apontados na literatura e apresentados nos casos, o potencial de uso destes métodos na análise na dimensão competição e os objetivos estratégicos, geralmente tácitos e focados na alta administração.

Tais observações indicam que oportunidades e ameaças de mercado de mercado tem um potencial grande de serem tratadas ainda de forma não estruturada e por métodos incompletos.

Confrontando os casos com a teoria, para que haja um alinhamento entre a dimensão competição e os métodos de formação de preços, há necessidade de se estabelecer um processo formal de tratamento desta dimensão. Tal processo tem característica multidisciplinar e envolve mais de um departamento da empresa e procura estruturar as variáveis, métodos e passos para as decisões estratégicas de competição. Tal alinhamento pode resultar em vantagens competitivas obtidas a partir da melhor qualidade da informação, do uso correto de análises de competição, da forma estruturada e constante de tratar esta dimensão e outros esforços de formação de preço.

Os dados observados nos casos da dimensão *Valor* indicam os seguintes aspectos relevantes:

- Há uma clareza, entendimento e uso dos conceitos encontrados na literatura para a determinação do potencial de mercado e na determinação das expectativas de valor dos clientes.
- As análises encontradas nos casos remetem a esforços de segmentação de mercado, objetivos de preços e atributos de valor do produto para exploração comercial nas áreas de vendas e marketing.
- Entre os principais métodos e técnicas utilizadas para quantificar os atributos de valor de um produto está a comparação com substitutos diretos e seu efeito financeiro enquanto utilizado pelo cliente, ou seja, quais os benefícios econômicos que cada atributo trás em detrimento a produtos concorrentes.

- Os resultados apresentados são claros e objetivos. Os processos de análise são conhecidos e distribuídos nas diversas áreas das empresas estudadas.
- Há um hiato no quesito de manutenção das análises realizadas para a matriz de produtos. Este hiato é função do não estabelecimento de políticas claras no uso destas ferramentas.

As observações indicam que a dimensão *Valor* é plenamente explorada nos casos, visando alinhar os objetivos estratégicos de posicionamento da empresa e os objetivos de preços. Este alinhamento é medido pela clareza dos métodos apresentados, a solidez dos processos e comprometimento das equipes na produção e atualização dos dados.

Os dados observados nos casos da dimensão *Finanças* indicam os seguintes aspectos relevantes:

- Há uma clareza, entendimento e uso dos conceitos encontrados na literatura para a determinação da capacidade financeira da empresa em atingir os objetivos propostos em suas estratégias.
- As análises encontradas nos casos remetem a esforços de análise de custeio de produto, de retorno sobre o investimento, apoio no cálculo de valor econômico de atributos do produto, políticas de preços e políticas gerais de gestão de contas e resultados.
- Apesar de amplamente utilizados, os custos dos produtos para fins gerenciais apresentam oportunidades de melhorias pelos conceitos apresentados na teoria, estas oportunidades podem ser resumidas em métodos de custeio mais adequados aos diversos tipos de produtos analisados.
- Os resultados apresentados são claros e objetivos. Os processos de análise são conhecidos e distribuídos nas diversas áreas das empresas estudadas.
- Há um hiato no entendimento e definição de papéis e conceitos na análise da demanda. Os dados observados indicam esforços paralelos, não integrados e com diferentes visões sobre o entendimento e potencial dos métodos dispostos na literatura.

As observações indicam que a dimensão *Finanças* é parcialmente explorada nos casos visando alinhar os objetivos estratégicos de posicionamento da empresa e os objetivos de preços. Este alinhamento é medido pela clareza dos métodos apresentados, a solidez dos processos e comprometimento das equipes na produção e atualização dos dados. Entretanto, observa-se ainda uma necessidade de integração entre as áreas nos quesitos de alinhamento de objetivos estratégicos e objetivos de formação de preços. Esta necessidade é observada na definição de metas dispares, de conceitos não entendidos e de métodos sub-utilizados. Como observado na literatura, a integração das áreas de finanças e marketing é fundamental para os processos de formação de preços e para garantia do alinhamento entre estes processos e os objetivos estratégicos da organização.

Os dados observados nos casos da dimensão *Gestão/Operação* indicam os seguintes aspectos relevantes:

- Os processos de desenvolvimento de produtos e gestão da operação são integrados e perfeitamente alinhados no fornecimento de dados para o uso de métodos de formação de preços.
- Os resultados, impactos e tratamentos são dados de forma cíclica. Os processos são sólidos e bem identificados. Os métodos são compreendidos e as atividades são feitas de forma alinhada e integrada com as outras áreas.
- Há um hiato quanto os métodos e conceitos são extrapolados das áreas internas da empresa para a cadeia de valor de seu negócio. Em nenhum dos casos observados há atividade prática sendo realizada.
- Há um hiato entre métodos, técnicas e conceitos disponíveis de acompanhamento de resultados e indicadores. Os métodos observados são desestruturados e/ou tácitos e não aderentes aos observados na literatura.

As observações indicam que a dimensão *Gestão/Operação* é parcialmente explorada nos casos visando alinhar os objetivos estratégicos de posicionamento da empresa e os objetivos de preços. Este alinhamento é medido pela clareza dos

métodos apresentados, a solidez dos processos e comprometimento das equipes na produção e atualização dos dados. Entretanto, observa-se ainda uma necessidade de extrapolar os conceitos apresentados para toda a cadeia de valor onde as empresas atuam. Ao extrapolarmos os conceitos apresentados para a cadeia de valor, os casos estudados não contemplam seu uso de forma plena. Há também uma necessidade de explorar métodos e conceitos de gestão e acompanhamento de resultados. Estes são muitas vezes tácitos e incompletos.

Tais discrepâncias são apontadas como fundamentais para garantir um alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização e seus objetivos de formação de preços.

5.1 CONCLUSÕES

Os dados apresentados indicam que as empresas estudadas utilizam métodos e conceitos de formação de preços, em sua maioria, disponíveis na literatura e promovem um alinhamento de suas estratégias empresariais e de formação de preços em diferentes níveis para cada dimensão explorada.

Nas dimensões *Finanças e Gestão/Operação* há oportunidades de melhoria de métodos quando comparados com os disponíveis na literatura, principalmente nos quesitos: custeio de produto e negociação com a cadeia de valor e suprimentos.

A dimensão *Valor* é a melhor explorada no alinhamento da estratégia da empresa e a de preços. Enquanto a dimensão *Competição* é a menos explorada. Esta característica sugere que a dificuldade de obtenção de dados sobre concorrentes dificulte o aproveitamento pleno e a investigação de métodos para a dimensão de *Competição*.

Os resultados indicam que o alinhamento é melhor explorado quando os métodos e processos caminham para uma maior integração, com visão de longo prazo e devidamente implementados e acompanhados na forma de políticas e controles claros. Esta vantagem é garantida ao associar técnicas a processos, em constante revisão, com distribuição de papéis e responsabilidades e que permeiem os departamentos da organização. Esta característica sugere a importância de um processo formal de implementação de estratégia e a manutenção de uma visão de

longo prazo, baseada na criação de competências específicas que permitam um comprometimento da alta administração, a capacitação constante de recursos e a infraestrutura adequada para o processamento dos dados.

O simples uso de métodos de forma pontual e não estruturada indica que o aproveitamento das oportunidades não acontece de forma plena e o risco da empresa em não conseguir promover um alinhamento entre seus objetivos estratégicos e de preço é maior.

5.2 LIMITAÇÕES E PERSPECTIVAS

Este subitem está reservado a apresentação dos limites encontrados no estudo, bem como novas possibilidades de aprofundamento para estudos futuros, com o objetivo de esclarecer o foco da pesquisa e as possíveis vertentes resultantes de sua fronteira.

Formar e estabelecer preços é uma atividade complexa que necessita de diretrizes da alta administração da empresa até decisões em detalhes de processos executados em níveis operacionais. Esta dissertação buscou analisar o alinhamento das metas maiores e estratégicas das empresas com as estratégias e métodos de formação de preços, buscando associar as dimensões estratégicas, métodos e conceitos utilizados.

Em contrapartida, os métodos, técnicas e ferramentas de formação de preços possuem diversos desdobramentos e cenários que podem exigir um estudo específico apenas para estas ocasiões. Um exemplo claro é a área tributária que devido a regras específicas e em constantes mudanças através de legislações e particularidades podem afetar variáveis, métodos e modelos de formação de preços com resultados bem específicos. Outros cenários que exigem um grau de detalhamento maior podem ser listados como: uso de softwares de formação de preço, nichos muito específicos de mercado com particularidades ditadas por legislações, mercados protegidos entre outros. Para estas situações, análises específicas podem ser elaboradas levando a resultados distintos e específicos destes cenários.

Algumas oportunidades de pesquisa podem ser desdobradas em cada dimensão estratégica analisada. As maiores questões a serem exploradas estão

ligadas às dificuldades encontradas pelas empresas na exploração de sua análise de competição, bem como nas negociações que extrapolam os seus clientes e fornecedores diretos dentro do conceito de cadeia de suprimentos.

PROTOCOLO DE PESQUISA

A seguir apresenta-se o coração do protocolo de pesquisa, o questionário de pesquisa, bem como as premissas a serem utilizadas na concepção de cada questão, objetivando alinhar os pontos acima apresentados de forma natural.

O questionário abaixo percorre os fundamentos da estratégia de formação de preços apresentados no referencial teórico, e será utilizado como instrumento de pesquisa, construído e aplicado sob os conceitos estruturados no protocolo da pesquisa.

PRIMEIRO ESTÁGIO – DIRECIONAMENTO

Nesse estágio, buscam-se informações institucionais para efeito de cadastramento. Tais informações também servem para o início e a confirmação dos dados em cada entrevista, promovendo um fluxo natural dos questionamentos e arquivando as variáveis principais para futuros contatos, envio e recebimento de material adicional, e qualquer outro tipo de futura interação necessário.

A Empresa

1. Razão social
2. Endereço da sede central
3. CEP – Cidade – UF
4. Endereço na internet
5. e-mail

Responsável pelas Informações

1. Nome
2. Função
3. Cargo
4. Endereço
5. Telefones
6. e-mail:

Dados Históricos da Empresa

DADOS	2000	2001	2002	2003	2004
Funcionários (total 31.12.)					
Faturamento bruto (R\$)					
Centros de Operação (total 31.12.)					
Resultado Operacional Bruto					

Os dados históricos foram estruturados com o objetivo de evidenciar temporalmente os resultados e as estruturas da empresa antes, durante e após o uso das estratégias e táticas específicas em questão. Tais dados servem como base para aprimorar a relação de causa e efeito entre as técnicas utilizadas e os resultados e o desempenho obtidos pela empresa.

O painel inicial visa abrir algumas variáveis chave, como faturamento bruto, faturamento por funcionário, estrutura operacional e margem bruta de contribuição. Entretanto, no decorrer do questionário há acesso a outras informações complementares de produtividade e desempenho, que podem ser combinadas com este primeiro nível de informação, geralmente disponível no demonstrativo de resultado das empresas ou relatórios auxiliares.

Dados do Mercado de Atuação da Empresa

Neste item busca-se conhecer com profundidade as características operacionais e mercadológicas da empresa. Para que seja possível compor as relações de causa e efeito, bem como fechar o escopo da pesquisa, foram idealizados quatro níveis fundamentais de coleta e estudo:

1. Produtos e serviços prestados
2. Características operacionais
3. Características do mercado
4. Participação no mercado

Outras Informações Relevantes

Neste item buscou-se conhecer historicamente a empresa e, nas entrevistas, foram investigadas a sua composição e evolução em termos de poder de investimento e estrutura política, a sua estrutura organizacional sistêmica e a sinergia de seus negócios.

1. A empresa encontra-se em atividade desde:
2. Capital:
3. Nacional: %
4. Estrangeiro: % Origem:
5. A empresa é parte do grupo empresarial:
6. Outras empresas que integram o grupo:

Dados sobre o Foco do Estudo

Este item guarda uma relação intrínseca com o escopo da pesquisa, já que as empresa possuem mais de um produto ou serviço, e a quantidade de recursos utilizados na obtenção dos dados da pesquisa é limitada, exigindo um foco por área, produto, suficiência de informações e relevância para o tema investigado.

1. Área da empresa:
2. Produto / Serviço:
3. Razões para o estudo:
4. Relevância para a estratégia de formação de preço:

SEGUNDO ESTÁGIO – DESENHO

O estágio de desenho é o corpo central do questionário. Esse corpo é dividido em duas partes. A primeira foca o entendimento e a obtenção de dados em um nível estratégico. A segunda busca o entendimento e a obtenção de dados detalhados sobre políticas, táticas e técnicas relacionadas ao tema da pesquisa.

Parte I – Dados sobre a estratégia da empresa/serviço/produto/mercado:

Nesta primeira parte, a preocupação central é a formalização de objetivos com dados reais de mercado, e sua representatividade e acurácia para a empresa; como a estratégia é formalizada, disseminada, controlada e implementada na empresa.

1. Descrever o objetivo da empresa e do produto/serviço em estudo.
2. Descrever as características do mercado de atuação do foco da pesquisa. Classificar o produto/serviço em relação ao mercado.
3. Descrever como a estratégia da empresa/produto/serviço é elaborada. Há um processo formal? Especificar quando claro: Estratégia corporativa, de competição, comercial ou outra.
4. Descrever como a estratégia da empresa/produto/serviço é implementada, comunicada e desdobrada em processos.
5. Descrever como a estratégia da empresa/produto/serviço é monitorada.

Parte II – Dados sobre os processos de formação de preço

Na parte dois busca-se o detalhamento hierarquicamente inferior ao nível estratégico, tratado neste trabalho por táticas operacionais, técnicas e métodos utilizados pela empresa, e com semelhança direta ou sob a forma de suporte aos objetivos da pesquisa.

1. Quais são os objetivos do produto em análise? Qual a estratégia de posicionamento do produto?
2. Qual a capacidade produtiva da empresa, potencial e real?
3. Quais são as principais barreiras de entrada no mercado?
4. Quais são os riscos do negócio em relação a seus competidores?
5. Qual a capacidade produtiva dos concorrentes identificados?
6. Quais os principais produtos substitutos?
7. Qual a estratégia adotada para reações da competição? Existe uma diferenciação no trato de informações de curto e longo prazo?
8. Há uma identificação clara do ciclo de vida do produto? Qual o histórico?
9. Há uma relação clara entre o potencial volume de venda a sensibilidade de preço e produto? Há alguma ferramenta ou técnica utilizada para estabelecer esta relação?
10. Quais técnicas ou conceitos são utilizados para medir e quantificar os atributos do produto?

11. Qual a técnica utilizada para calcular o valor econômico do produto?
12. Como a empresa segmenta o mercado de um produto?
13. Quais os critérios, métodos e técnicas quantitativas utilizadas na segmentação dos mercados?
14. Existe um processo formal de avaliação de valor temporalmente?
15. Quais os variáveis são utilizadas na determinação de performance da empresa?
16. Como é medido o retorno sobre investimentos?
17. Como é calculado o valor econômico do produto?
18. Quais são os instrumentos e processos referentes a: política de preços, tabela de preços e política de descontos?
19. Quais são as formas, métodos e meios de pagamento utilizados pelos cliente?
20. A empresa utiliza o conceito de margem de contribuição? Como é calculada?
21. A empresa determina um preço de equilíbrio para o produto?
22. A empresa é capaz de equacionar a relação de custo, volume e lucro de um produto?
23. Como é determinada a curva de demanda de um produto?
24. A área de finanças contribui no equacionamento da curva de demanda?
25. Como é realizada a integração das solicitações comerciais com a área produtiva, quanto ao envolvimento de alteração de volume ou custo de um produto?
26. De que maneira a empresa identifica as relações entre as oportunidades comerciais do produto e seu processo de produção?
27. A empresa conhece e avalia sua cadeia de suprimento? Quais são as variáveis abordadas?
28. A empresa negocia entre parceiros na cadeia de suprimento em busca de oportunidades e alinhamentos em busca de sua estratégia?
29. A empresa utiliza alguma ferramenta de medida de performance integrada? Qual?
30. Como a empresa acompanha, apura e mede seus resultados?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORA, A.S. **Minidicionário Soares Amora da língua portuguesa**. São Paulo: Saraiva, 1999.

BARNETT, F.W. Four steps to forecast total market demand. **Harvard Business Review**, Boston, v.66, n.4, p.28-34, Jul/Aug 1988.

BARRIZZELLI, N. **Um modelo de coleta e processamento de informações para a tomada de decisões de preço no varejo**. 1995. 138p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995.

BEAMON, B.M. Supply chain design and analysis: models and methods. **International Journal of Production Economics**, Amsterdam, v.55, n.3, p.281-294, Apr. 1998.

BEISEL, J.L. **Contemporary retailing**. New York: Macmillan Publishing Company, 1993.

BONOMA, T.V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v.22, p.199-208, May 1985.

BONOMA, T.V. Major sales: who really does the buying?. **Harvard Business Review**, Boston, v.60, n.3, p.111-120, May/Jun 1982.

BOULDING, K. General systems theory: the skeleton of science. **Management Science**, Linthicum v.2, p.197-208, Apr. 1956.

BOYD, H.W.; BOYD, H.W.Jr.; MASSY, W.F. **Administração de marketing**. São Paulo: Saraiva, 1978. 762p.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Unwin Hyman, 1989. 283p.

CAMPBELL, A.; ALEXANDER, M. What's wrong with strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v.75, n.6, p.42-50, Nov/Dec 1997.

CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B. **Estratégias para a competitividade**. São Paulo: Futura, 2003. 254p.

CHAMBERLIN E. H. **The theory of monopolistic competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1965. 396p.

CHARLES, R.D. Matching appropriate pricing strategy with markets and objectives. **The Journal of Product and Brand Management**, Santa Barbara, v.3, n.2, p.15-28, Jan 1994.

COREY, R. **Key options in market selection and product planning**. **Harvard Business Review**, Boston, v.53, n.5, p.119-128, Sept/Oct 1975.

COSTA, A.B. Uma nota introdutória ao artigo: a teoria dos preços e o comportamento empresarial”, de R. L. Hall e C. J. Hitch. **Literatura Econômica**, Rio de Janeiro, v.8, n.3, p.369-378, out 1986.

COSTA, R.P.; ARAUJO, J.A.C.; NÉLO, A.M. Custos, preços e rentabilidade de produtos. *Revista do CRCPR, Coritiba*, v.29, n.139, p.10-15, 2º Quadrimestre 2004.

COSTA, R.P. **Proposta de modelo e implementação de um sistema de apoio à decisão em pequenas indústrias**. 1998. 198p. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1998.

DEAN, J. Pricing policies for new products. **Harvard Business Review**, Boston, v.54, n.6; p.141, Nov/Dec 1976.

DICKINSON, R. The Robinson-Patman act: an important conundrum. **Journal of Macromarketing**, Boulder, v.23, n.1, p.31, Jun 2003.

DOLAN, R.; JEULAND, A. Experience curve and dynamic demand models: implications for optimal pricing strategies. **Journal of Marketing**, v.45, n.1, p.52-73, Winter, 1981.

DRUCKER, P.F. The information executives truly need. **Harvard Business Review**, Boston, v.73, n.1, p.54-63, Jan 1995.

DUHAN, S.; LEVY, M.; POWEL, P. Information systems strategies in knowledge-based SME's: the role of core competencies. **European Journal of Information Systems**, Basingstoke, v.10, n.1, p.25-40, Mar. 2001.

DUTTA, S. et al. Pricing as strategic capability. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v.43, n.3, p.60-66, Spring 2002.

EISENHARDT, K.M.; BROWN, S.L. Patching: restitching business portfolio in dynamics markets. **Harvard Business Review**, Boston, v.3, p.72-83 May/Jun 1999.

ERLEI, V.M. Conscious parallelism by fixed relative prices **Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik**, Stuttgart, v.222, n.2, p.186-208, März 2002.

EVANS, P.B; WURSTER, T.S. Getting real about virtual commerce. **Harvard Business Review**, Boston, v.77, n.6, p.84-95, Nov/Dec 1999.

FILIPPINI, R. Operations management research: some reflections on evolution, models and empirical studies in O.M. **International Journal of Operations and Production Management**, Bradford v.17, n.7, p.655-670, Jul 1997.

FLEISCHMANN, M.; HALL, J.M.; PYKE, D.F. Smart pricing. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v.45, n.2, p.9-13, Winter 2004.

FLEURY, A.C.C. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção**. São Paulo, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 28 out. 2003. / Notas de aula, São Paulo, 2003a.

FLEURY, A.C.C. Prefácio. In: CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B. **Estratégias para a competitividade**. São Paulo: Futura, 2003b.

FUSCO, J. P. A. **Gestao competitiva de precos : uma visao integrada**. 1996. 184p. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.

GOLDHAR, J.D.; JELINEK, M. Plan for economies of scope. **Harvard Business Review**, Boston, v.61, n.6, p.141-149, Nov/Dec 1983.

GRIFFITH, I. The vital importance of market research. **Chief Executive**, London, p.13-14, Jun 1986.

HALL, W.K. Survival strategies in a hostile environment. **Harvard Business Review**, Boston, v.58, n.5, p.75, Sep/Oct 1980.

HAMEL, G. Strategic as revolution. **Harvard Business Review**, Boston, v.135, n.12, p.69-82, Jul/Aug 1996.

HAUSER, J.; KATZ, G. Metrics: you are what you measure! **European Management Journal**, London, v.16, n.5, p.517-528, Oct 1998.

HELLER, R. Stop the life cycle in its tracks. **Management Today**, London: Jan 1999. pg. 17, 1 pgs

HENDERSON, B.D.; ZUKON, A.J. **Pricing strategy: how to improve it (the experience curve)** - handbook of business problem solving. New York: McGraw-Hill, 1980.

HENDERSON, B.D. The origin of strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v.67, n.6, p.139-144, Nov/Dec 1989.

HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM System Journal**, Armonk, v.38, n.2/3, p.472-485, 1999.

HORNGREN, C.T. **Cost accounting: a managerial emphasis**". 5th ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982. 997p.

INSTITUTE OF INDUSTRIAL ENGINEERS. **Definition of industrial engineering Norcross**. Disponível em: <http://www.iienet.org/public/articles/details.cfm?id=468>. Acesso em: 12 abr. 2005.

JAWORSKI, B.; KOHLI, A.; SAHAY, A. Marketing-driven versus driving markets. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v.28, n.1, p.45-54, Winter 2000.

JULY, F.; OLMÍ, A. **Administração de vendas**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1971. 255p.

KAPLAN, R.; ATKINSON, A.A. **Advanced management accounting**. 2nd ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989. 817p.

KAPLAN, R.S. **One cost system isn't enough**. **Harvard Business Review**, Boston, v.66, n.1, p.61-67, Jan/Feb 1988.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, Boston, v.78, n.5, p.167-178, Sep/Oct 2000.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Building a strategy-focused organization. **Ivey Business Journal**, London, v.1, n.1, p.12-20, May/Jun 2001.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**, Boston, v.71, n.5, p.134-143 Sep/Oct. 1993.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. The balanced scorecard - measures that drive performance", **Harvard Business Review**, Boston, v.70, n.1, p.71-79, Jan/Feb 1992.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, v.74, p.75-87, Jan/Feb 1996.

KENNERLY, M.; NEELY, A. Performance measurement framework: a review. In: NEELY, A. (ed.). **Performance measurement: past, present and future**. Bedfordshire: Cranfield University. 2000.

KOPCZAK, L.R.; JOHNSON, M.E. The supply-chain management effect. **MIT Sloan Management Review**. Cambridge, v.44, n.3, p.27-34, Spring 2003.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principles of marketing**. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

KOTLER, P. **Marketing Management – Millennium ed.** New Jersey: Prentice Hall, 1999.718p.

KOUTSOYIANNIS, A. **Modern microeconomics**. London: McMillan, 1976.

LAURINDO, F.J.B.; PESSÔA, M.S.P. Sistemas integrados de gestão. In: AMATO NETO, J. **Manufatura classe mundial**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAURINDO, F.J.B; MESQUITA, M.A. **Material requirements planning: 25 anos de história; uma revisão do passado e prospecção do futuro**. Gestão e Produção, São Carlos, v.7, n.3, p.320-337, dez 2000. (Edição especial sobre Planejamento e Controle da Produção).

LAWSON, A. Put OLAP to work in your data warehouse. **Management Accounting**, Montvale, v.78, n.4, p.54-56, Oct 1996.

LAZZARINI, S.G. Estudo de caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa. **Economia e Empresas**, São Paulo, v.2, n.4, p.17-26, out/dez 1995.

LEVITT, T. Exploit the product life cycle: Levitt on marketing. **Harvard Business Review**, Boston, p.23-36, Nov/Dec 1965.

LOVEJOY, W.S. Integrated operations: a proposal for operations management teaching and research. In: ANNUAL MEETING OF THE PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT SOCIETY, 7., Indianapolis, 1996. **Proceedings**, 1996.

LUPOLI Jr., J.G. Política de preços aplicada ao pequeno varejo: um enfoque prático. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO DA FEA/USP, 5., São Paulo, 2001.

MAGRATH, A.J. Ten timeless truths about pricing. **The Journal of Consumer Marketing**, Santa Barbara, v.8, n.13, p.5-13, Winter 1991.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9a. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

McFARLAN, W.F. Information technology changes the way you compete. **Harvard Business Review**, Boston, v.62, n.3, p.98-103, May/Jun 1984.

McGUIGAN, J.R.; MOYER, R.C.; HARRIS, F. H.B. **Managerial economics: applications, strategies and tactics**. 8th ed. Mason: South-Western College Publishing, 2001.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process, **Sloan Management Review**, Cambridge, v.40, n.3, p.21-31, Spring, 1999.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, Boston, v.78, n.1, p.107-115, Jan/Feb 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000, 299p.

MORGENSTEIN, M.; STRONGIN, H. **Modern retailing: management principles and practices**. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

NAGLE, T.T.; CRESSMAN G.E.Jr. Don't just set prices, manage them. **Marketing Management**, Chicago, v.11, n.6, p.29-33, Nov/Dec 2002.

NAGLE, T.T.; HOLDEN, R.K. **Estratégias e táticas de preços: um guia para decisões lucrativas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 383p.

NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão Estratégica de Custos: conceitos, sistemas e implementação**. São Paulo: Atlas, 1991.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

NAKANO, D.N.; FLEURY, A.C.C. Métodos de pesquisa na engenharia de produção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16., Piracicaba, 1996. **Anais**. Piracicaba: UNIMEP/ABEPRO, 1996. 1 CD-ROM.

OSTRENGA, M. **Guia da Ernst&Young para Gestão Total dos Custos**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 1ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

PANIGRAHI, B.; EDE, F.O.; CALCICH, F. A comparison of test marketing practices of large and small consumer goods manufacturing firms. **Management Research News**, Patrinton, v.26, n.6, p.1-21, 2003.

PINDICK, R.S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 711p.

PORTER, M.E. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**, Boston, v.79, n.3, p.63-78, Mar 2001.

PORTER, M.E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, v.74, n.6, p.61-79, Nov/Dec 1996.

PORTER, M.E.; MILLAR, V.E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, Boston, v.63, n.4, p.149-161, Jul/Aug 1985.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1987. 362p.

PORTER, M.E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v.57, n.2, p.137-145, Nov/Dec 1979.

PRAHALAD, C.K.; KRISHNAN, M.S. The dynamic synchronization of strategy and information technology. **Sloan Management Review**, Cambridge, p. 24-33, Summer 2002.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, p.79-91, May/Jun 1990.

QUALLS, W.; OLSHAVSKY, R.W.; MICHAELS, R.E. Shorting of the PLC – an empirical test. **Journal of Marketing**, New York, v.45, n.4, p.75-80, Autumn 1981.

ROBINSON, J. **Liberdade e necessidade: uma introdução ao estudo da sociedade**. São Paulo: Abril Cultural, 1976. (Coleção Os Pensadores).

SANTOS, J.J. **Análise de custos: um enfoque gerencial com ênfase para custeamento marginal**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1990.

SHAPIRO, R.D. Get leverage from logistics. **Harvard Business Review**, Boston, v.62, n.3, p.119-126, May/Jun 1984.

SHAPIRO, B.P.; JACKSON, B.B. Industrial pricing to meet customer needs. **Harvard Business Review**, Boston, v.56, n.6, p.119, Nov/Dec 1978.

SKINNER, W. The focused factory. **Harvard Business Review**, Boston, v.52, p.113, May/Jun 1974.

SMITH, G.E.; NAGLE, T.T. Financial analysis for profit-driven pricing. **Sloan Management Review**, Cambridge, v.35, n.3, p.71-84, Spring 1994.

SMITH, G.E.; NAGLE, T.T.. Frames of reference and buyers' perception of price and value. **California Management Review**, Berkeley, , v.38, n.1, p.98-117, Fall 1995.

TELLIS, G.J. The impact of corporate size and strategy on competitive pricing. **Strategic Management Journal**, Chichester, v.10, n.6, p.569-585, Nov/Dec 1989.

THOMPSON, K.N.; COE, B.J. Gaining sustainable competitive advantage through strategic pricing: selecting a perceived value price. **Pricing Strategy & Practice**, Bradford, v.5, n.2, p.70-79, 1997.

TONCHIA, S. Linking performance measurement system to strategic and organizational choices. **International Journal of Business Performance**, v.2, n.1/3, p.15-29, 2000.

VAN-KERSEENS, D.I.C. Systematic design of performance measurement systems. In: NEELY, A. (ed.). **Performance measurement: past, present and future**. Bedfordshire: Cranfield University, 2000.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, London v.22, n.2, p.195-219, 2002.

WALTERS, R.G. Assessing the impact of retail price promotions on product substitution, complementary purchase, and interstore sales displacement. **Journal of Marketing**, Chicago, v.55,n.2, p.17-29, Apr 1991.

WESTBROOK, R. Action research: a new paradigm for research in production and operations management. **International Journal of Production and Operations Management**, Bradford, v.15, n.12, p.6-20, 1995.

YIN, R.K. **Case study research: design and methods**. Sage: Newbury Park, 1989. 166p.

ZHANG, D.; DONG, J.; NAGURNEY A. **A supply chain network economy: modeling and qualitative analysis, innovations in financial and economics networks**. Oswego: Edward Elgar Publishers, 2003.