

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**ESTRATÉGIAS DE *PRICING* NO MERCADO EMPRESARIAL:
um estudo de caso dentro de um mercado
em processo de desregulamentação**

AURÉLIO ANTÔNIO M. FERREIRA

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

SÃO PAULO

2000

DEDALUS - Acervo - FEA



20600004002

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Jacques Marcovieth

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eliseu Martins

Chefe do Departamento de Administração

Professor Dr. Cláudio Felisone De Angelo

Ferreira, Aurélio Antonio Mendes

Estratégias de pricing no mercado
empresarial : um estudo de caso em um mercado
em desregulamentação / Aurélio Antonio Men-
des Ferreira. __ São Paulo : FEA/USP, 2000.
205 p.

Dissertação - Mestrado
Bibliografia.

1. Marketing industrial 2. Preços I Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade da USP

CDD – 658.8

T658.8 F383e e.2

T80810



20600004002



Powered by RidProSter - www.ridprosters.com.br

Para

Andrea
Pela dedicação, incentivo e
pelo carinho durante
a extensa jornada

Meus Pais
Por todo o apoio
para que eu
chegasse até aqui

Amélia
Pela permanente ajuda

Agradecimentos

Ao professor Lino Rodriguez pela orientação, pelos ensinamentos e pela motivação para a elaboração deste trabalho.

Ao professor Geraldo de Toledo pelas contribuições acadêmicas ao estudo.

Ao Sr.César Suaki pela oportunidade profissional da discussão e aplicação de muitas idéias sobre o Marketing Empresarial.

Aos Srs. Carlos Martins e Roberto Bacaro pela troca de experiências e pelo aprendizado de muitas coisas na área comercial.

Às diversas pessoas que de alguma forma deram sua contribuição para este projeto: Eli, John Landon, Luis Alberto, Meduri, Meloni, Nicola, Rosa, Sergio Trombin, Tabajara.

Para Pensar

"Imagination is more important than knowledge."

"Reality is merely an illusion, albeit a very persistent one."

"The most incomprehensible thing about the world
is that it is comprehensible."

"Gravitation is not responsible for people falling in love."

"We can't solve problems by using the same kind of thinking
we used when we created them."

Einstein

Resumo

A gestão competitiva de preços é um tema que vem ganhando importância, principalmente com o impacto das transformações econômicas da década de 90, como a estabilização da moeda, o menor controle do governo sobre os mercados e a globalização. Todavia, ainda é um assunto pouco explorado na literatura, principalmente dentro da realidade brasileira.

Este trabalho pretende avaliar quais são os principais fatores e metodologias utilizadas pelas empresas instaladas no país para a formulação das suas estratégias de *pricing* nas vendas empresariais. O referencial teórico para o estudo abrangeu a relação entre o preço e a percepção de valor dos clientes, a base de custos e a lucratividade, o processo estratégico de preços, a coerência com a estratégia de marketing e a estrutura concorrencial. Foi utilizada como metodologia uma pesquisa exploratória através de um estudo de caso em uma empresa que passou por um processo de desregulamentação de preços onde se procurou, através de entrevistas de campo, avaliar a aplicação dos modelos teóricos.

Os resultados mostraram a importância da percepção de valor dos clientes e da segmentação na sustentação de uma estratégia de preços e serviços diferenciados, bem como da gestão dos custos no estabelecimento dos limites de preços que assegurem a rentabilidade. O tratamento caso a caso dos preços, o envolvimento da força de vendas e um posicionamento orientado ao mercado foram também fatores de sucesso no processo de desregulamentação.

Este trabalho contribui na prática das empresas como um check-list para a implantação de políticas de *pricing* e na área acadêmica com uma visão integrada do tema *pricing*, englobando marketing e finanças.

Abstract

Competitive price management has been gaining increasing importance, principally with the impact caused by the economic changes of the 90s such as the stabilized currency, reduced government control over markets, and globalization. However, this subject is still little explored in the literature, particularly in the Brazilian reality.

The purpose of this study is to evaluate the principal factors and methodologies employed by the companies established in this country in the formulation of their pricing strategies for company sales. The theoretical references for this study cover the relation between prices and the customer's perception of value, cost and profitability, the strategic pricing process, coherence with the marketing strategy and the competitive structure. The methodology employed consists of an exploratory survey, using the case study of a company that underwent a process of price deregulation, in which it was attempted to evaluate the application of the theoretical models through field interviews.

The findings reveal the significance of the customer's perception of value and segmentation in sustaining a pricing strategy and differentiated services, as well as the management of costs in the establishment of price limits to ensure profitability. The treatment of prices on a case-to-case basis, sales force involvement and a market-oriented position are also found to be success factors in the deregulation process.

This study serves as a checklist for the implementation of pricing policies in company practices and, in the academic area, with an integrated view of the pricing issue encompassing marketing and finance.

Índice

Capítulo I - Introdução

1.1. Apresentação.....	1
1.2. Objetivo do Trabalho.....	3
1.3. Questão da Pesquisa.....	4
1.4. Justificativa.....	4
1.5. Esquema Geral da Dissertação.....	5

Capítulo II - Referencial Teórico

2.1. Conceitos básicos sobre Pricing.....	6
2.2. O Mercado Empresarial e o comportamento do Comprador Empresarial.....	9
2.3. A formulação das estratégias de Pricing e seu relacionamento com a estratégia de Marketing	21
2.4. Análise do comportamento do cliente	37
2.5. Posicionamento com os fatores de Marketing	66
2.6. Análise de Custos	76
2.7. Análise da Competição	109
2.8. Adaptação do Preço	119
2.9. Ambiente Regulatório	127
2.10. Síntese do Referencial Teórico	128

Capítulo III - Metodologia da Pesquisa

3.1. Metodologia da Pesquisa Empírica.....	130
3.2. Estratégia da Pesquisa.....	132
3.3. Modelo da Pesquisa.....	136

Capítulo IV – Apresentação dos Resultados

4.1. Estudo de Caso	138
4.2. Análise do Cliente	148
4.3. Custos	161
4.4. Marketing	171
4.5. Competição	177
4.6. Ambiente Regulatório	180
4.7. Estratégia de Preços	181
4.8. Processo de Desregulamentação	184

Capítulo V – Conclusões

5.1. Análise Geral.....	189
5.2. Limitações do Trabalho.....	193
5.3. Sugestões para pesquisas futuras.....	194
5.4. Recomendações.....	195
5.5. Considerações finais.....	198

Referências Bibliográficas.....	199
---------------------------------	-----

Anexos

I. Roteiro de Entrevista.....	203
-------------------------------	-----

Índice de figuras

Figura 1: Estruturação esquemática do Referencial Teórico	8
Figura 2: O processo de troca no Marketing Empresarial	11
Figura 3: O espectro do relacionamento comprador – vendedor	16
Figura 4 : As cinco forças competitivas determinante da atratividade da Indústria	22
Figura 5: Modelo de Fatores de Performance e Componentes de Orientação ao Mercado.....	25
Figura 6: As decisões Estratégicas de Preço	28
Figura 7: Diferentes estratégias Preço-Qualidade.....	30
Figura 8: A relação entre preço e valor econômico na seleção da estratégia.....	32
Figura 9: Determinantes do Valor Agregado entregue ao consumidor.....	40
Figura 10: A Cadeia de Valor.....	41
Figura 11: Modelo “Meio-Fim” relacionando Preço, Qualidade e Valor.....	43
Figura 12: Modelo de cálculo do Valor Econômico do Cliente.....	48
Figura 13: Diferenciação de um produto.....	50
Figura 14: Mapa de Valor	53
Figura 15: Visão Sistêmica de Custos.....	79
Figura 16: Os elementos que constituem um preço de venda	88
Figura 17: Curva de Preço <i>Full-Cost</i> em função das Quantidades vendidas	89
Figura 18: Métodos de Precificação baseada em Custos.....	93
Figura 19: Simulação da determinação do preço ótimo de venda.....	96
Figura 20: Comportamento dos Custos Fixos e Variáveis.....	98
Figura 21: Matriz de Classificação de Clientes.....	101
Figura 22 - Dispersão do Custo de Vendas X Faturamento.....	104
Figura 23: Pocket-Price Waterfall.....	105
Figura 24: Intervalo de Preços Efetivo (Pocket-Price Band)	106
Figura 25 - Curva de demanda para oligopólios.....	115

Figura 26: Esquema do modelo da Pesquisa.....	136
Figura 27: Participação do mercado de GLP.....	139
Figura 28: Estrutura do negócio de GLP.....	141
Figura 29: Participação dos segmentos no mix de vendas da empresa.....	144
Figura 30: Instalação típica de cilindros de 45 Kg.....	146
Figura 31: Processo Ultrasystem.....	146
Figura 32: Custo energético dos combustíveis (R\$ / milhão de BTU).....	152
Figura 33: Exemplo de análise de valor de um cliente usuário de Glp.....	153
Figura 34: A percepção de valor dos clientes de GLP segundo o modelo meio-fim de Zeithaml	154
Figura 35: Frentes adotadas pela empresa para aumentar o valor agregado ao consumidor segundo o modelo de Kotler	155
Figura 36: Valor econômico do cliente no estudo de caso	156
Figura 37: Representação esquemática do processo de custeio.....	163
Figura 38: Cascata de formação dos preços.....	166
Figura 39: Quadro de investimento x retorno na implantação do ultrasystem, considerando a canibalização nos clientes atuais.....	173

Índice de quadros

Quadro 1: Mudança na determinação do preço.....	3
Quadro 2: Grade de avaliação de fornecedores da Chrysler Corporation.....	15
Quadro 3: Taxonomia das estratégias de <i>pricing</i>	35
Quadro 4: Tipos de estratégias de preço.....	36
Quadro 5: Exemplo de diferenciais de economias de custo em relação ao concorrente.....	49
Quadro 6: Exemplo de custeio variável.....	81
Quadro 7: Exemplo de elaboração de uma sequência de margens de contribuição.....	82
Quadro 8: Simulação de receita e custo marginal.....	94
Quadro 9: Preço x Market-share.....	97
Quadro 10: RCA: retorno do cliente sobre ativos.....	103
Quadro 11: As decisões de preço no ambiente competitivo.....	109
Quadro 12: Tipos de comportamento competitivo em preços.....	111
Quadro 13: Segmentos-alvo e tipos de aplicação.....	147
Quadro 14: Segmentos por ramo de atividade.....	158
Quadro 15: Exemplos de cost-drivers.....	164
Quadro 16: Patamares de decisão.....	167
Quadro 17: Estrutura de preços na regulamentação.....	186

Capítulo I

INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação

A importância do preço vem ganhando sentido na medida em que o objetivo final da área de Marketing, mais do que identificar as necessidades do mercado, é trazer lucro para os acionistas. É através do preço que se pode capturar o valor criado no mercado, e traduzi-lo em lucros.

Pricing (que podemos definir como o processo de formulação de estratégias de preços), conforme Dolan (1995), é o maior dilema atual de marketing para os executivos: é onde sentem a maior pressão para agir e onde têm menos certeza de que estão fazendo um bom trabalho. Além disso, existe a crença de que não se tem controle sobre o preço, uma vez que este é determinado pelo mercado.

Alguns erros são cometidos no estabelecimento dos preços, ao orientá-los muito para custos, ou não adequando-os corretamente a certas especificidades dos produtos, segmentos de mercado e ocasiões de compra diferentes. Nagle (1987:11) destaca que o preço é o momento da verdade dentro da estratégia de marketing, ou seja, todos os elementos do composto de marketing (produto, composto de comunicação e ponto de distribuição) devem ser relacionados à decisão de preços.

Webster (1991:195) afirma que as empresas podem ter "políticas de preços para qualquer coisa", porque forças complexas influenciam a decisão. Por este motivo, não é surpresa que os objetivos de preços não sejam claros nas maiores corporações e muitas vezes são diferentes e até dissonantes de outras estratégias corporativas de marketing.

Na realidade econômica brasileira, além da recente estabilização da moeda e da abertura econômica, muitos setores que durante décadas tiveram seus preços regulamentados experimentaram um processo de liberalização. As empresas que operam nestes setores tiveram que reaprender, em um curto espaço de tempo, a gerenciar preços dentro de um mercado competitivo.

Portanto, é inexorável que o gerenciamento de preços venha ganhando expressiva importância no mundo empresarial, e obtenha maior espaço na agenda dos executivos de marketing e finanças.

Dentro do marketing empresarial (ou *business-to-business*), a questão preço toma dimensões ainda mais relevantes. Uma das principais características dos clientes empresariais é o fato de eles transacionarem maiores volumes em equipamentos, matérias-primas ou serviços em uma única negociação, envolvendo o dispêndio de grandes quantias financeiras. Qualquer economia no custo destas compras gera impacto direto nos lucros do cliente, o que evidencia uma maior atenção na negociação.

A mesma questão ganha importância na ótica de quem vende, pois no mercado empresarial grandes volumes de negócios podem estar concentrados em poucos clientes, com processos de negociações longas e demoradas, cujo resultado pode comprometer significativamente a rentabilidade da empresa.

Nagle (1987:2) afirma que a precificação é muitas vezes ineficaz porque as empresas geralmente avaliam suas estratégias de produto, promoção e distribuição sob a perspectiva do cliente, enquanto a avaliação do *pricing* é feita sob a perspectiva da empresa, internamente. Como consequência, um *pricing* incorreto pode comprometer o sucesso financeiro. Dentro deste contexto, vale também destacar a mudança cada vez mais intensa do enfoque de produto para o enfoque do cliente, dentro do marketing empresarial. Esta tendência também se refletirá nas questões de *pricing*, como mostra o quadro 1.

Quadro 1 - Mudança na determinação do preço

Dirigido ao Produto: Produto → Preço → Cliente
Dirigido ao Cliente: Cliente → Preço → Produto

Fonte: Adaptado de Nagle (1987:6)

Diante deste cenário, em particular no Brasil onde a competitividade vem aumentando de forma rápida nos diversos setores econômicos, muitas questões ganharam importância no estudo do gerenciamento de preços nas empresas brasileiras, como por exemplo:

- de que forma as empresas estão formulando suas estratégias de precificação? quais metodologias, tipos e fontes de informação estão sendo utilizadas?
- as empresas têm noção clara do padrão de rentabilidade de suas linhas de produtos e de seus limites de preço?
- as empresas estão acompanhando os preços de mercado de forma reativa, para não perder sua participação de mercado, ou consideram suas possibilidades de diferenciação frente aos concorrentes?
- como as empresas determinam o valor que o seu produto adiciona aos clientes finais?
- as empresas tem estratégias para fugir da comoditização dos seus produtos e preços?

1.2. Objetivo do Trabalho

O objetivo geral do trabalho é analisar um processo de formulação de estratégias de precificação dentro do mercado *business-to-business*, aplicado à realidade brasileira, indicando quais os fatores considerados na elaboração dessas estratégias e a sua aplicação. O objetivo geral pode ser desmembrado em objetivos específicos:

- indicar os objetivos estratégicos da empresa na determinação dos preços;
- descrever o processo de decisão dos preços;

- identificar os fatores de natureza interna utilizados nas empresas para formação dos seus preços, como por exemplo, a rentabilidade, custos e margens, ganhos de escala na produção, objetivos de marketing e políticas promocionais;
- identificar os fatores de natureza externa utilizados na formação de preços, como por exemplo, o valor percebido pelos clientes, o regime de mercado, análise competitiva com empresas concorrentes e produtos concorrentes e o comportamento dos diversos segmentos de mercado.

1.3. Questão da Pesquisa

A questão da pesquisa ou pergunta de partida é: a partir de onde irão se estruturar as explicações, as hipóteses e a natureza dos dados que a respondam (Moura Castro, 1978a:34).

A pergunta de partida que dá origem a esta pesquisa e serve como fio condutor da linha de raciocínio seguida, pode ser assim definida:

“Quais são os fatores considerados e metodologias utilizadas pelas empresas instaladas no país para a formulação de preços no mercado empresarial”

1.4. Justificativa

O tema *Pricing* é abordado na literatura de marketing, mas quase sempre como uma parte ou componente das ações táticas da empresa, não sendo destacado com a devida importância que ele assume dentro das decisões empresariais. A natureza do tema exige uma abordagem integrada entre as questões de marketing e finanças, que normalmente é pouco explorada. Além disso, existem poucas referências contemporâneas na literatura brasileira, onde o assunto foi investigado muito mais pelos aspectos relacionados à teoria econômica do que dentro de uma abordagem de marketing.

O cenário atual, onde as pressões sobre custos e preços se tornaram fatores importantes de competitividade, tem motivado as empresas a aumentar seu foco sobre as estratégias de *pricing*. Uma estratégia de preços mal formulada pode ser fatal para uma empresa ou para o lançamento de um produto, pois as variações no preço tem impacto direto sobre o resultado, sendo portanto uma das alavancas mais fortes do lucro ou do prejuízo do negócio. Particularmente no Brasil, a velocidade com que as mudanças estão acontecendo, como o processo de estabilização da economia, a liberação dos mercados, a globalização e a menor participação do governo na economia como órgão regulador, tem gerado transformações mais intensas sobre esta questão.

Soma-se a isto, ainda, o fato de as estratégias de preços serem decididas em níveis gerenciais elevados, o que torna o assunto confidencial, com pouca abertura para trabalhos acadêmicos.

Justifica-se a importância deste trabalho como dissertação de mestrado, pelo nível de conhecimento sobre a questão *pricing* no mercado empresarial e dentro da realidade do país, assunto ainda pouco explorado pela literatura acadêmica brasileira. Este trabalho poderá contribuir com uma referência para a aplicação dos diversos conceitos relacionados ao tema, dentro das empresas.

Naturalmente, pela escassez de referências e pela necessidade de aprofundamento, o trabalho será focado em um determinado segmento empresarial. Porém, sua preparação também dará subsídio para motivar a elaboração de trabalhos semelhantes em diversos outros segmentos.

1.5. Esquema Geral da Dissertação

No capítulo 2, discutir-se-á o referencial teórico que foi utilizado para abordar o tema. A seguir, no capítulo 3, apresenta-se a metodologia da pesquisa. No capítulo 4, é mostrado o estudo de caso, sob a forma de apresentação dos resultados. O capítulo 5, denominado conclusão, inclui uma análise geral dos resultados, limitações do trabalho, sugestões para pesquisas futuras, recomendações e considerações finais.

Capítulo II

REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Conceitos básicos sobre *pricing*

Morris e Morris (1990:2) definem o preço como o valor numérico que um cliente está disposto a pagar por um item (um produto ou um conjunto de serviços). Kotler (1994: 558) ressalta (de forma simplificada) que o preço é o único elemento do composto de marketing que gera receita direta, os outros elementos (produto, canal e promoção) produzem custos. Sendo assim, ainda que qualidade e serviços venham se tornando fatores importantes na escolha dos compradores, o preço ainda é um dos elementos mais significativos na determinação da participação de mercado e da rentabilidade de uma empresa.

O *pricing*, ou precificação, compreende a formulação da estratégia de preços da empresa. Dolan (1995) afirma que o *pricing* é uma área difícil de se estabelecer objetivos e medir resultados. Vendas elevadas podem significar um preço muito baixo, e lucros perdidos não são registrados nos sistemas contábeis. Mas destaca que chegar mais perto do preço “certo” pode ter um impacto tremendo: até mesmo uma pequena melhoria pode apresentar resultados significativos. Por exemplo, para uma empresa com 8% de margem de lucro, uma melhoria de 1% no preço, supondo-se um volume estável de vendas, elevaria as margens da empresa em 12,5%.

De acordo com Dolan (1995), para um *pricing* bem sucedido os executivos devem concentrar-se no processo e não nos resultados. Todos os executivos da área compartilham duas qualidades: a política de preços complementa a estratégia de marketing global da empresa e o processo deve ser coordenado e holístico. Sendo assim, a pergunta a fazer não é “qual deve

ser o preço?”, mas sim: “já examinamos todos os parâmetros que determinarão o preço exato?”.

Nesse sentido, não existe uma regra ou uma metodologia única para o estabelecimento do preço. Existem métodos que produzem referências importantes para o *pricing*, sejam limites máximos ou mínimos sob o ponto de vista do mercado e da empresa. Em muitos casos, mais do que um cálculo preciso, a precificação depende da compreensão e do julgamento de um conjunto de fatores relevantes.

Desta forma, a estruturação do referencial teórico passa pelas diversas questões referendadas na análise de decisões de *pricing*, segundo os principais autores consultados, a saber:

- a compreensão do comportamento do comprador empresarial;
- a estratégia de *Pricing* e o seu relacionamento com a estratégia geral de marketing;
- a análise da preço do ponto de vista do cliente, com enfoque na avaliação do valor percebido;
- a análise dos preços do ponto de vista financeiro, sua relação com os custos e o impacto das movimentações de preço sobre a lucratividade;
- o posicionamento do preço juntamente com os outros elementos do marketing mix: produto, distribuição e promoção;
- adaptação e flexibilização do preço na sua forma de aplicação ;
- análise da competição e seu comportamento frente ao preço;
- o impacto do ambiente regularizador.

A figura 1 ilustra a estruturação do referencial teórico apresentado neste capítulo.

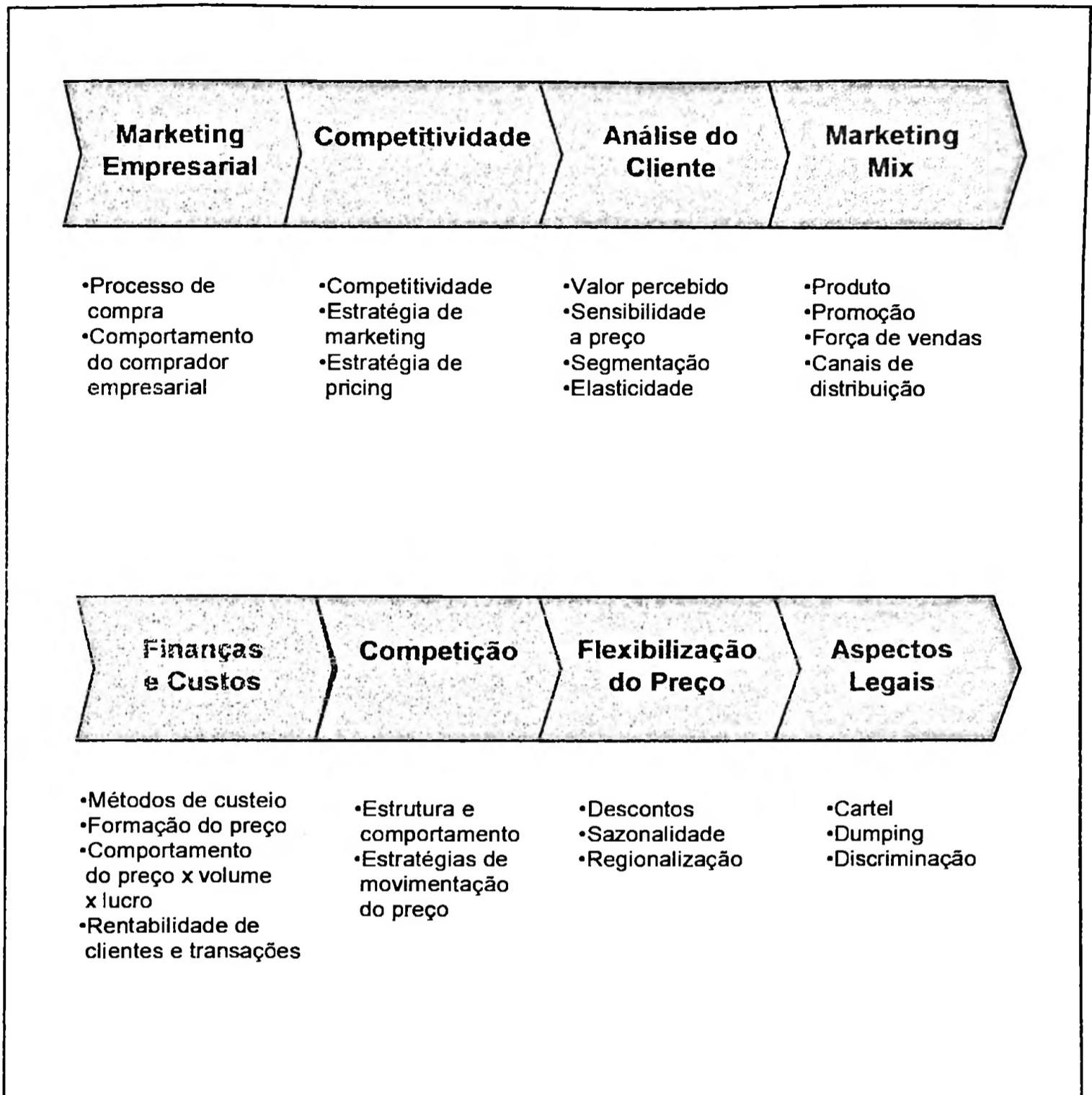


Figura 1: Estruturação esquemática do referencial teórico

Fonte: elaborada pelo autor

2.2. O Mercado Empresarial e o Comportamento do Comprador Empresarial

O primeiro passo para o estudo do *pricing* no mercado empresarial é a compreensão do processo de compra neste tipo de mercado. Segundo Webster (1991:4), o mercado empresarial compreende a venda de produtos e serviços para clientes industriais e institucionais, o que inclui empresas manufatureiras, instituições governamentais, revendedores atacadistas ou varejistas e instituições sem fim lucrativos, que compram principalmente para a produção de outros produtos destinados ao mercado de consumo (que por sua vez abrange indivíduos e famílias). O mercado empresarial também é denominado marketing industrial, marketing empresarial, *business marketing* ou ainda *business-to-business (B to B)*. Neste trabalho se adotará o conceito de mercado empresarial.

Várias características destacam a diferença entre o mercado empresarial e o mercado de consumo, segundo Webster (1991: 11):

- a demanda deste mercado é derivada da demanda do mercado de consumo;
- existe uma grande interdependência funcional do marketing com outros departamentos (pesquisa e desenvolvimento, produção, engenharia) para atender as necessidades do cliente;
- a complexidade técnica do produto é maior;
- a importância do relacionamento entre o comprador e o vendedor no desempenho do negócio;
- a complexidade do processo de compra, que pode envolver vários departamentos e consumir longo tempo de negociação e decisão.

A análise da interação entre o vendedor e o comprador e do processo de compra permite compreender melhor o comportamento do comprador empresarial e sua relação com o processo de estabelecimento de preços.

2.2.1. Conceitos básicos da interação Vendedor - Comprador

De acordo com Hutt e Speh (1995:69), uma venda empresarial pode ser entendida como um processo de troca entre dois indivíduos ou empresas que trocam itens de valor.

O conceito de centro de compras inclui todos os indivíduos que participam do processo de compra, que dividem as metas e os riscos advindos da decisão e que desempenham qualquer um dos seis papéis do processo de decisão de compra (Kotler, 1994: 247):

- usuários do produto ou serviço;
- influenciadores da decisão de compra;
- decisores;
- aprovadores, que autorizam as ações propostas pelos decisores;
- compradores, que tem a autoridade formal para escolher o fornecedor e preparar os termos da compra;
- fiscais internos, que servem de filtro para os vendedores (receptionistas, por ex.).

As necessidades de uma particular situação de compra irão ditar a composição do centro de compras. Uma situação complexa de compra pode envolver vários participantes no centro de compras representando diversas áreas funcionais.

Também no lado da venda existe o centro de vendas (Hutt e Speh, 1995:69). Várias negociações ocorrem entre o centro de vendas e o centro de compras, mas também existem negociações internas porquê os vários membros do centro de compras representam interesses diferentes das suas áreas funcionais na seleção de fornecedores. A figura 2 esquematiza este processo de interação.

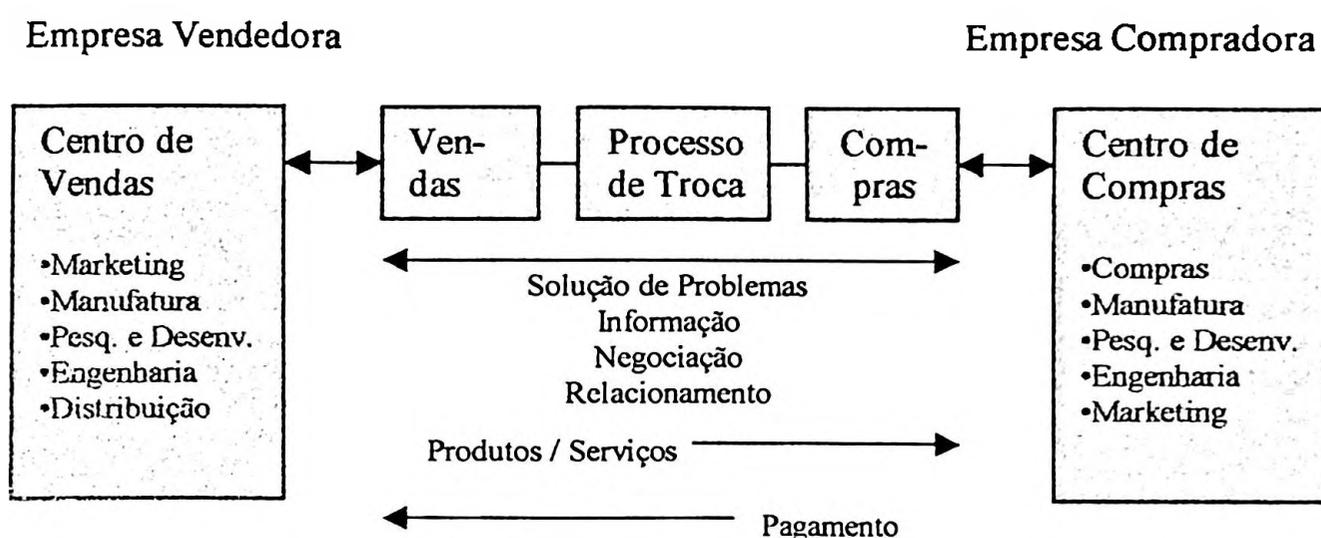


Figura 2: O processo de troca no Marketing Empresarial
(fonte: Hutt e Speh, 1995:69)

Complexos fluxos de influência caracterizam estas interações no mercado *business-to-business*. Para atingir a máxima satisfação do cliente e obter resposta do mercado, os vendedores empresariais devem gerenciar efetivamente esses fluxos que são trocados na relação compra - venda. Nesta perspectiva de troca, não somente o vendedor objetiva ganhos, mas também o comprador organizacional deseja garantias de retorno.

2.2.2. O Processo de Compra

Para Hutt e Speh (1995:71) uma compra organizacional é vista mais como um processo do que como um ato isolado ou um evento. É composta de várias etapas, cada qual com uma meta de decisão e a composição do centro de compras podendo mudar em cada estágio. Segundo Webster (1991: 29), um processo de compra é normalmente composto de oito estágios:

- reconhecimento do problema ou necessidade;
- definição das características e quantidades do item necessário;
- desenvolvimento das especificações para conduzir a compra;
- pesquisa e qualificação dos potenciais fornecedores;

- aquisições e análises de propostas;
- avaliação das propostas e seleção do fornecedor;
- seleção da rotina de pedidos;
- avaliação da performance e *feed-back*.

Além disso, em outra dimensão, Hutt e Speh (1995:72) definem três tipos de situações de compra, dependendo do nível de experiência da organização com problemas de suprimento similares:

- **Nova compra:** o problema ou necessidade é totalmente diferente de experiências prévias. A decisão é um extensivo processo de solução de problema, com foco no estabelecimento de critérios para comparar alternativas de produto e fornecedores. Não existe nenhuma predisposição para uma particular solução. Quando essa nova compra tem importância estratégica, maior esforço ainda é despendido pela importância da decisão.
- **Recompra direta ou repetitiva:** compradores têm muita experiência e exigem pouca ou nenhuma informação. O processo de compra é rotinizado, normalmente com foco no pedido. Quando o vendedor pertence à lista de fornecedores qualificados, deve investir no relacionamento e estar alerta às modificações do cliente. Caso contrário, o esforço de persuadir os compradores para vencer a resistência da troca de fornecedor é bem maior.
- **Recompra modificada:** o centro de compras tem experiência, mas acredita que pode encontrar melhores alternativas pesquisando. Muitas forças são motivadoras: pressões internas para aumento da qualidade, redução de custo, um outro vendedor oferecendo condições melhores. É uma solução de problema mais limitada. O vendedor que está nesse processo deve esforçar-se em satisfazer o cliente, solucionar rapidamente problemas e conduzir o relacionamento para o modelo de recompra direta.

Segundo Webster (1991: 31), em situações de novas compras observa-se que o centro de compras está mais concentrado em uma boa solução do que em obter um preço baixo ou fornecimento assegurado. Pela complexidade e pela incerteza sobre a solução, o centro de compras é mais influenciado pelo pessoal técnico do que pelo departamento de compras, e as decisões são mais demoradas.

Em contraste, em situações rotineiras, como recompra direta ou modificada, o processo se distingue por centros de compra com características opostas: são rápidos a decidir, estão mais preocupados com preço e suprimento, e o departamento de compras tem maior influência. Em função disso, para o autor, a situação de compra é mais importante do que o tipo do produto na determinação do comportamento do comprador industrial.

Outra forma definida por Webster (1991:32) sobre os tipos de situações de compra descreve três estratégias de suprimentos, com destaque na ênfase do papel desempenhado pelo preço na estratégia:

- **Compra baseada em custo:** a característica essencial é que o vendedor é remunerado pelo tempo de trabalho e custo de materiais, acrescentando-se overhead e o lucro, que é negociado. Neste caso, o cliente usualmente tem acesso direto aos dados contábeis do vendedor para os custos relevantes.
- **Compra baseada em mercado:** são usadas para compras repetitivas, onde existem muitos vendedores e produtos disponíveis, que são mais ou menos substituíveis e capazes de desempenhar a função. Existe suficiente competição entre os fornecedores para estabelecer uma estreita faixa de preços de mercado para uma mesma quantidade. O desenvolvimento de novos vendedores pode ser uma importante tática para manter a pressão sobre os preços.
- **Proposta competitiva:** é usada quando se possui precisas especificações do produto e da performance exigida e existir uma base estável de vendedores qualificados. Os vendedores apresentam propostas confidenciais, baseadas nessas especificações, que são abertas e selecionada a de menor preço (licitação). Uma variação desta proposta é a proposta negociada, na qual as negociações sobre preços, termos e condições são conduzidas de forma aberta. O comprador normalmente usa o largo volume de compras para atingir preços favoráveis.

Para Morris e Morris (1990: 75), enquanto negociações podem ostensivamente envolver preços, os outros componentes do produto oferecido (qualidade, volume de compras, serviço de entrega, assistência pós-venda) podem estar na agenda do vendedor ou do cliente. Enquanto compradores tenderão a enfatizar verbalmente preço através da barganha, alguns destes aspectos do produto podem servir como uma questão negociada, enquanto o preço

permanece estável. Estudos de mercado têm demonstrado que em muitos compradores empresariais, diferenciais de preço por volta de 20% são aceitáveis se acompanhados de atributos superiores de produto. Mas se o preço é a única questão, a flexibilidade fica limitada nas várias dimensões do preço (descontos, tempo de pagamento, cláusulas de correção monetária).

Se o foco é exclusivo no preço, Morris e Morris (1990:77) afirmam que o vendedor deve avaliar a faixa de negociação para ambas as partes. A faixa entre o preço mínimo do vendedor e o preço máximo aceitável do comprador é chamada zona de barganha, ou zona do acordo, e é onde deverá se estabelecer o preço final.

Para Hutt e Speh (1995:81), os compradores organizacionais aplicam um conjunto relativamente grande de fatores emocionais (fatores humanos: segurança, emprego e status na organização) e racionais (econômicos: preço, qualidade e serviço) na seleção dos seus fornecedores. Membros do centro de compras podem usar critérios diferentes: o setor de compras foca em preço e o departamento de engenharia em qualidade. Em face de uma importante decisão de compra, o comprador avalia cuidadosamente a capacidade do fornecedor em termos técnicos, gerenciais, financeiros e capacidade de serviço. O comprador pode também atribuir pesos para cada fator de performance de acordo com sua importância relativa, o que alerta o vendedor, da natureza e importância do critério usado para sua avaliação. O quadro 2 exemplifica isso através de um modelo de seleção de fornecedores da Chrysler.

QUADRO DE AVALIAÇÃO DO FORNECEDOR	5	4	3	2	1
	Excelente	Bom	Satisfatório	Razoável	Ruim
Qualidade 40% <ul style="list-style-type: none"> • Taxa de defeitos • Programa de Qualidade • Responsabilidade pelos problemas 					
Entrega 25% <ul style="list-style-type: none"> • Média de atrasos • Capacidade de produção • Responsabilidade para atender flutuação na demanda 					
Preço 25% <ul style="list-style-type: none"> • Preço competitivo • Absorção de aumento econômicos • Forma de pagamento 					
Tecnologia 10% <ul style="list-style-type: none"> • Estado da arte • Capacidade de compartilhar P&D • Responsabilidade por problemas de engenharia 					

Quadro 2: Grade de avaliação de Fornecedores da Chrysler Corporation
 (fonte: Hutt e Speh, 1995: 82)

2.2.3. O Relacionamento Comprador - Vendedor

Para Hutt e Speh (1995:84), a competição global trouxe novos modos de estruturar as organizações e os relacionamentos entre compradores e vendedores. As novas formas organizacionais enfatizam parcerias com outras empresas, times de trabalho inter-organizações, divisão de responsabilidade em tecnologias, e menor confiança em contratos formais, propostas competitivas e controles.

Para o autor, vários tipos de posicionamento podem ser estabelecidos nesse relacionamento:

- Transação pura: troca de produtos básicos a preços altamente competitivos, sendo menos comum no mercado empresarial.

- Transações repetitivas: freqüente para componentes industriais, caracteriza-se pela repetição e pela fidelidade do comprador.
- Relacionamento de longo prazo: envolve contratos compromissados de longo prazo, onde as negociações se concentrarão no desenvolvimento de propostas competitivas.
- Parcerias: os compradores escolhem um ou poucos fornecedores para um determinado produto e exigem entregas sem defeitos em tempo preciso (*just-in-time*) para o sistema de produção. Preços não são determinados somente pelo mercado, mas fruto de um processo de negociação baseado em mútua dependência onde qualidade, entrega e suporte técnico assumem importância. O envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de produtos e a troca aberta de informações são características do relacionamento comprador-vendedor.
- Alianças estratégicas: se distinguem das outras formas de cooperação pela intenção de mover cada uma das partes para atingir uma meta estratégica de longo prazo. Algumas alianças são formadas entre clientes e fornecedores para assegurar um bom fluxo de materiais e componentes para o processo de manufatura. Outras, são formadas para desenvolver um novo produto, para ganhar acesso a um particular mercado, ou para combinar *expertise* no desenvolvimento de uma tecnologia convergente. Envolve o compromisso de capital e de recursos gerenciais para atingir o objetivo.

Segundo Webster (1991:34), conforme os relacionamentos se movem ao longo da linha contínua entre a transação pura para uma verdadeira aliança estratégica, através do aumento da interdependência entre comprador e vendedor, a importância do preço na decisão diminui, conforme mostrado na figura 3.

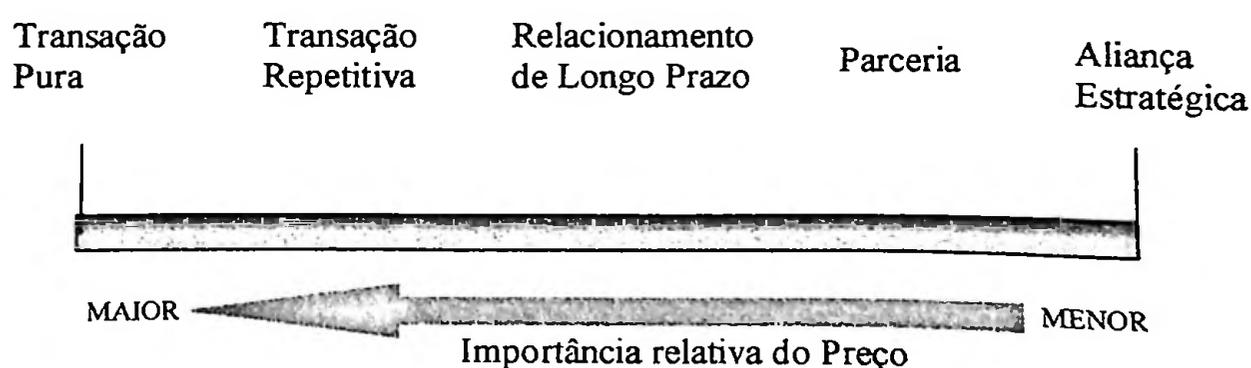


Figura 3: O espectro do relacionamento comprador - vendedor (adaptado de Hutt e Spee (1995: 85))

Em primeiro lugar, o movimento parte da completa confiança nas forças de mercado nas transações puras (para atingir menores preços e minimizar custos), para a virtual ausência de forças de mercado nas alianças estratégicas. Em segundo lugar, o comprador está incorrendo em custos administrativos adicionais e aumentando cada vez mais a dependência no retorno do conjunto de benefícios relacionados à qualidade, confiabilidade e serviço.

Nas transações puras, não existe virtualmente risco para o comprador em termos de performance ou qualidade do produto, e nenhum investimento ou outros custos associados com a troca do fornecedor. Preço é a única consideração e os compradores compram pelo menor preço, provavelmente usando propostas competitivas dentro de uma rotina de recompra. O relacionamento entre comprador e vendedor é puramente adversativo no sentido de que um deseja o menor preço e o outro o maior.

2.2.4. A importância da questão preços no Mercado Empresarial do Brasil

O conjunto de mudanças que vêm acontecendo nos últimos anos no ambiente macroeconômico brasileiro, vêm disparando uma crescente atenção sobre a questão preço e a importância do seu papel nas estratégias empresariais.

Já em julho de 1994, a implantação do Plano Real e a conseqüente estabilização da moeda representaram um marco. Até então, em períodos de elevada inflação, a maior preocupação das empresas estava no repasse das taxas de inflação aos preços.

Muitos fatos eram representativos desta realidade. O fechamento dos contratos de vendas normalmente se concentravam antes das viradas das tabelas de preços, que aconteciam com frequência cada vez maior (mensal, quinzenal, etc.). Era extremamente relevante o peso dos custos financeiros sobre prazos de recebimento e estoques.

Com a estabilização da moeda, ficou mais fácil para os clientes criarem “memória” dos preços, e comparações com a concorrência, ganhando desta forma maior sensibilidade. Nesse contexto, a preocupação se desvia das questões inflacionárias para um gerenciamento mais claro e preciso dos custos e rentabilidade, questões que eram irrelevantes e até difíceis de serem medidas nos períodos inflacionários.

Isto pode ser demonstrado, inclusive, pela intensa divulgação de pesquisas de preços pela mídia na época. Uma pesquisa de preços em um jornal de grande circulação, em dezembro/95, comparava uma cesta de produtos entre supermercados, que variavam entre R\$ 42,93 (Carrefour) e R\$ 54,65 (Eldorado). Em outra reportagem, uma avaliação da FIPE mostrava crescimento no preço de pequenos serviços de até 157 % nos primeiros 18 meses do plano real, enquanto no mesmo período os alimentos cresceram apenas 24%.

Outra realidade que mudou de dimensão foi a influência das decisões do governo sobre os preços na economia. Na medida em que o governo focava o combate à inflação, controlava com rigor os aumentos de preços de diversos setores econômicos, através de órgãos como o CIP. O processo básico era a análise das planilhas de custos do setor, o que determinava o repasse dos aumentos. Nesse contexto, as empresas dependiam completamente das arbitragens do governo sobre os preços. Além disso, o processo era absolutamente anti-competitivo: se as estruturas de custos aumentassem, tanto maior seriam os preços.

Com a estabilização monetária, e a assunção do paradigma de livre mercado, o governo vem liberando gradativamente a economia, eliminando sua interferência nos setores. Desta forma, transferiu a responsabilidade da definição de preços para as empresas, que têm agora de convencer seus consumidores sobre reajustes e aumentos de preços.

Um bom exemplo disso, e de impacto nacional, foi a liberação do preço dos combustíveis ocorrida em abril de 1996, após 30 anos de tabelamento. Durante pelo menos 3 meses, o processo foi acompanhado de perto pela sociedade. Várias questões foram levantadas: a disparidade de preços, diferença de custos e serviços entre postos, formação de cartéis, estrutura de preços entre os revendedores e as distribuidoras. “A liberdade para fixar preços

não é uma tarefa fácil para quem sempre viu ditados os custos, margem de lucro e valores para compra e venda” afirmou um executivo do setor ao jornal O Estado, à época.

Durante a crise gerada nesse período pelas diversas oscilações ocorridas no preço da gasolina e outros derivados, chegou-se a levantar a hipótese de reverter o processo, voltando-se ao tabelamento. Hoje, a liberação é um fato cotidiano e o consumidor se acostumou a pesquisar os preços. Vale ressaltar, porém, que a liberação do preço ao consumidor não foi estendida aos preços de refinaria, que continuam tabelados pelo governo até hoje, mantendo algumas políticas de subsídios cruzados (diesel, álcool), e contrariando as expectativas de investidores frente à abertura do setor de petróleo.

Outra mudança importante foi a intensificação da globalização dos mercados. O efeito mais direto foi o aumento da concorrência, e a conseqüente pressão para redução dos preços e aumento da qualidade. Diante de maiores oportunidades de escolha, inclusive com empresas de tradição e gabarito de nível mundial, o cliente passa a ter maior poder de barganha nas negociações e exigências.

Mas o fato de maior relevância no contexto da globalização, e que pode ser também considerado um marco, foi a desvalorização cambial ocorrida em janeiro de 1999. Todos os preços praticados tiveram, de uma forma quase imediata, uma desvalorização de cerca de 60% em dólar, o que mudou a competitividade relativa ao contexto global.

Ainda que a participação do comércio externo seja bem menor do que o mercado interno no conjunto da economia, os impactos foram muito expressivos em diversas situações. Para as empresas exportadoras, a oportunidade de capturar uma substantiva parcela de preço no mercado, e também encaixar maiores vendas pelo efeito da competitividade do preço, aumentou significativamente seu patamar de lucratividade. Para os setores de atuação no mercado interno que competiam com produtos importados, e tinham até então seus preços balizados pelo custo de internação do concorrente, obteve-se uma margem de competitividade muito grande, levando a uma nova reflexão entre a decisão de importar ou fabricar no país.

Desta forma, enquanto em 1995 se falava no Natal mais chinês do Brasil, por causa da importação de confecções, calçados e brinquedos, estes mesmos setores atualmente estão prevendo expressivos aumentos do patamar de exportações e, no caso do setor têxtil, já se fala em modernização e expansão de fábricas. Muitas commodities tiveram impacto imediato, como café (aumento de 88% nas exportações em relação ao ano anterior), soja (65%), carne (67%).

Já aos setores que dependem fortemente da importação de matérias-primas ou equipamentos, coube a complicada decisão de absorver ou repassar o impacto da desvalorização aos preços. Durante o ano de 1999, por exemplo, os combustíveis tiveram 4 aumentos para compensar o efeito combinado da desvalorização cambial e da elevação do preço do petróleo no mercado internacional, o que representou um aumento médio de 48% no preço de refinaria. Para o setor de cimento, por exemplo, o aumento do óleo combustível e da energia elétrica teve um impacto de 35% nos custos. Por ser um setor com poucos participantes e onde a importação é inviável, foi facilitada a coordenação do repasse ao mercado. No setor de alumínio, onde o impacto chega a 17%, por ser uma commodity facilmente internalizada pela concorrência, o setor não conseguiu efetuar o repasse integralmente.

A indústria siderúrgica brasileira também tem a expectativa de ampliar suas vendas ao mercado externo, pela maior competitividade do preço do aço brasileiro. Todavia, recentemente um novo ator entrou em cena: o Departamento de Comércio dos EUA que classifica como *dumping* as exportações brasileiras e planeja sobretaxar o preço do aço como efeito compensatório. O conceito de *dumping* é aplicado quando empresas se beneficiam de subsídios locais, ou vendem a preços muito abaixo do custo prejudicando a concorrência leal. Este exemplo reforça a importância da questão preço no cenário, e destaca uma questão de relevância no *pricing*: o contexto legal / regularizador, que nos EUA, por exemplo, é bastante expressivo.

2.3. A formulação das estratégias de *Pricing* e seu relacionamento com a estratégia de Marketing

Um passo importante na precificação de produtos e marcas é a determinação da estratégia de *pricing* que norteará a empresa. Como não poderia deixar de ser, a construção da estratégia de preços deve ter coerência com a estratégia geral de marketing da empresa, para sustentar e mesmo alavancar os seus objetivos.

O aumento da competição nas décadas de 80 e 90 trouxe à tona dois temas importantes na discussão de estratégia: competitividade e orientação ao mercado. Muitos setores que antes focalizavam suas atenções em fazer produtos, atualmente estão ampliando o tempo de sua agenda na análise de temas como mercado, clientes e concorrência. Desta forma, a discussão das estratégias de marketing e de *pricing* devem ser feitas no contexto atual de competitividade.

Para tanto, este capítulo discorrerá primeiramente sobre a competitividade nos mercados e a escolha da estratégia geral de marketing que aumente a competitividade da empresa, que deve ser normalmente a decisão de primeira instância. Em segundo lugar, citaremos as diversas estratégias de preço e o contexto em que são aplicadas, bem como os seus aspectos táticos.

2.3.1. Competitividade e estratégias de Marketing

Porter (1986) acrescentou o mais tradicional modelo de análise da competitividade à administração. Segundo o autor, a rentabilidade de um setor industrial é influenciada não somente pela concorrência existente, como por mais 4 forças externas. A figura 4 ilustra o modelo das 5 forças competitivas

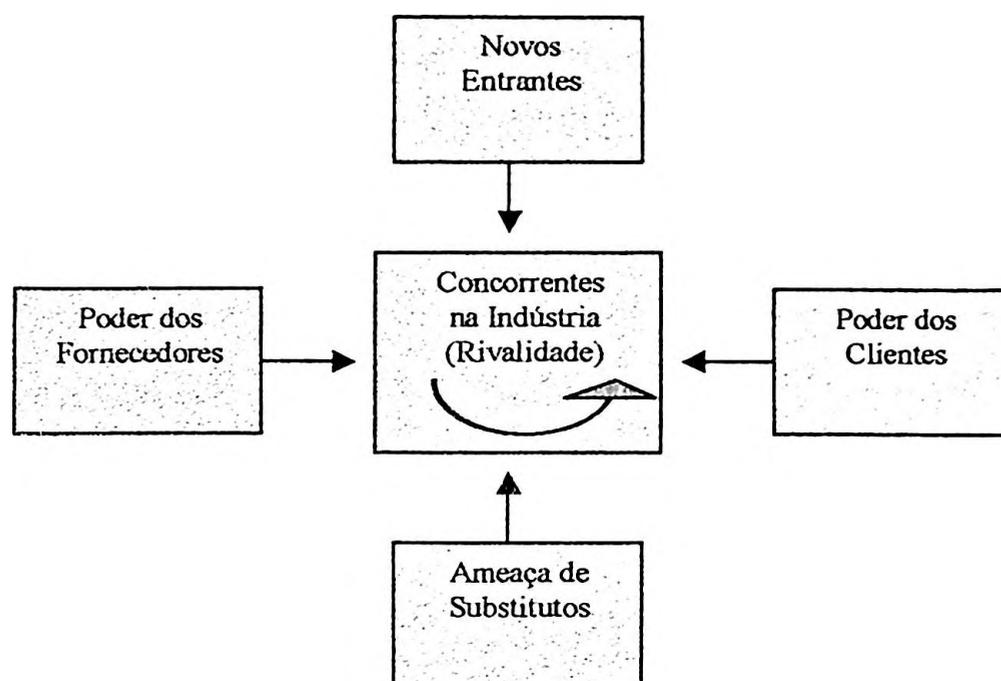


Figura 4 : As cinco forças competitivas determinante da atratividade da Indústria

Fonte: Porter (1986)

Segundo Porter, a base fundamental do desempenho empresarial acima da média, a longo prazo, é a vantagem competitiva sustentável. Segundo ele a vantagem competitiva surge quando o valor que a empresa consegue criar para os seus compradores (mais benefícios ou menor preço) ultrapassa o custo de fabricação da empresa. A sustentabilidade exige que a empresa possua barreiras de entrada que dificultem a imitação da estratégia pelos concorrentes. Para Porter, a estratégia competitiva mais adequada será função da atratividade da indústria e da posição competitiva relativa da empresa nessa indústria. Porter propôs 3 amplas alternativas, chamadas estratégias genéricas: diferenciar produtos, ser líder em custos (preço baixo) ou atender a um nicho (ênfase). Ele advertiu que o meio termo seria uma armadilha, correria-se o risco de perder para empresas que se destacassem em apenas um desses fatores.

Kotler (1999:77), entretanto, faz ressalvas ao modelo de Porter: segundo aquele autor, algumas empresas, como a Procter & Gamble e a Toyota não somente foram bem sucedidas em diferenciação de produto e qualidade respectivamente, como também conseguiram atingir

posições de baixo custo. No marketing empresarial este modelo é insuficiente: na indústria automobilística brasileira, por exemplo, cada empresa adota valores heterogêneos nas suas decisões de compra.

Lambin (1989) define vantagem competitiva de uma forma mais específica, relacionando-a a atributos ou características superiores de um produto ou uma marca em relação aos seus concorrentes imediatos. Para o autor, a vantagem competitiva é gerada não somente por fatores externos, mas também por fatores internos, de natureza completamente distinta. Os fatores externos estão relacionados às qualidades diferenciais do produto que representam valor para o comprador, como redução de custos ou foco no atendimento de necessidades. A vantagem competitiva interna está baseada na vantagem de custos e produtividade, melhor capacidade organizacional e tecnológica.

Hamel & Prahalad (1990) exploraram com maior profundidade os fatores internos geradores de vantagem competitiva. Estes autores definiram o conceito de competências essenciais (*core competences*) que representam o conjunto de conhecimento, habilidades e tecnologias de uma organização, especialmente aquelas relacionadas a coordenação dessas habilidades nas atividades produtivas. As competências apresentam as seguintes características:

- possibilitam o acesso à uma grande variedade de mercados;
- contribuem efetivamente aos benefícios percebidos pelo cliente;
- são de difícil imitação da concorrência;
- são reforçadas ao longo do tempo, ao contrário dos ativos.

As empresas que buscam vantagens competitivas através de competências, focalizam os seus processos chaves (e não produtos ou mercados) e investem neles pesadamente objetivando retorno a longo prazo e satisfação do cliente.

No marketing industrial, Narver & Slater (1990) realizaram uma pesquisa empírica com 140 unidades de negócios, demonstrando que a cultura de orientação ao mercado é a que melhor sustenta vantagens competitivas e proporciona rentabilidade. Para os autores, uma vantagem competitiva sustentável é aquela que cria valor superior para os clientes em relação às outras alternativas no mercado.

Através deste estudo, Narver & Slater (1990) propuseram que a postura de orientação ao mercado consiste de 3 componentes comportamentais:

- orientação ao cliente – entender a cadeia de valor do comprador
- orientação ao competidor – compreender forças, fraquezas, capacidades e estratégia
- coordenação inter-funcional em toda a organização para criar o valor para os clientes

Segundo os autores existe uma forte correlação entre os 3 componentes e, além disso, a orientação ao mercado é mais intensa nos negócios com estratégias de diferenciação do que naqueles com estratégia de baixo custo.

Narver e Slater ainda demonstraram que quanto maior a orientação ao mercado, maior a rentabilidade, com maior intensidade quando os negócios são do tipo não-commodities. Para tanto, consistiram o seu modelo com mais 8 variáveis situacionais relevantes, que podem afetar a rentabilidade no marketing industrial. O modelo completo de Narver & Slater é apresentado na figura 5.

Os consultores Treacy & Wiersema (1998:12), através de uma pesquisa sobre 80 empresas líderes de mercado, avaliaram que essas empresas atingiram a liderança porque se propuseram a entregar níveis extraordinários de valor para um grupo de clientes selecionados. Segundo os autores, estas empresas adotaram uma disciplina de valor, ou seja, se propuseram a entregar uma proposta de valor inigualável aos seus clientes, e fizeram isto através de um modelo operacional totalmente voltado para a construção desse valor.

Treacy & Wiersema (1998:45) estabeleceram 3 posicionamentos amplos que uma empresa poderia assumir em seu setor, ao qual eles denominaram disciplinas de valor: liderança em produto, excelência operacional e intimidade com o cliente. Esta estrutura contextual se baseia na idéia de que em todo mercado há 3 tipos de clientes, priorizando valor em cada um destes aspectos. Por este motivo, Nogueira (1999) argumenta que o modelo de disciplinas de valor é o mais adequado para aplicação no marketing industrial, complementando as outras abordagens.

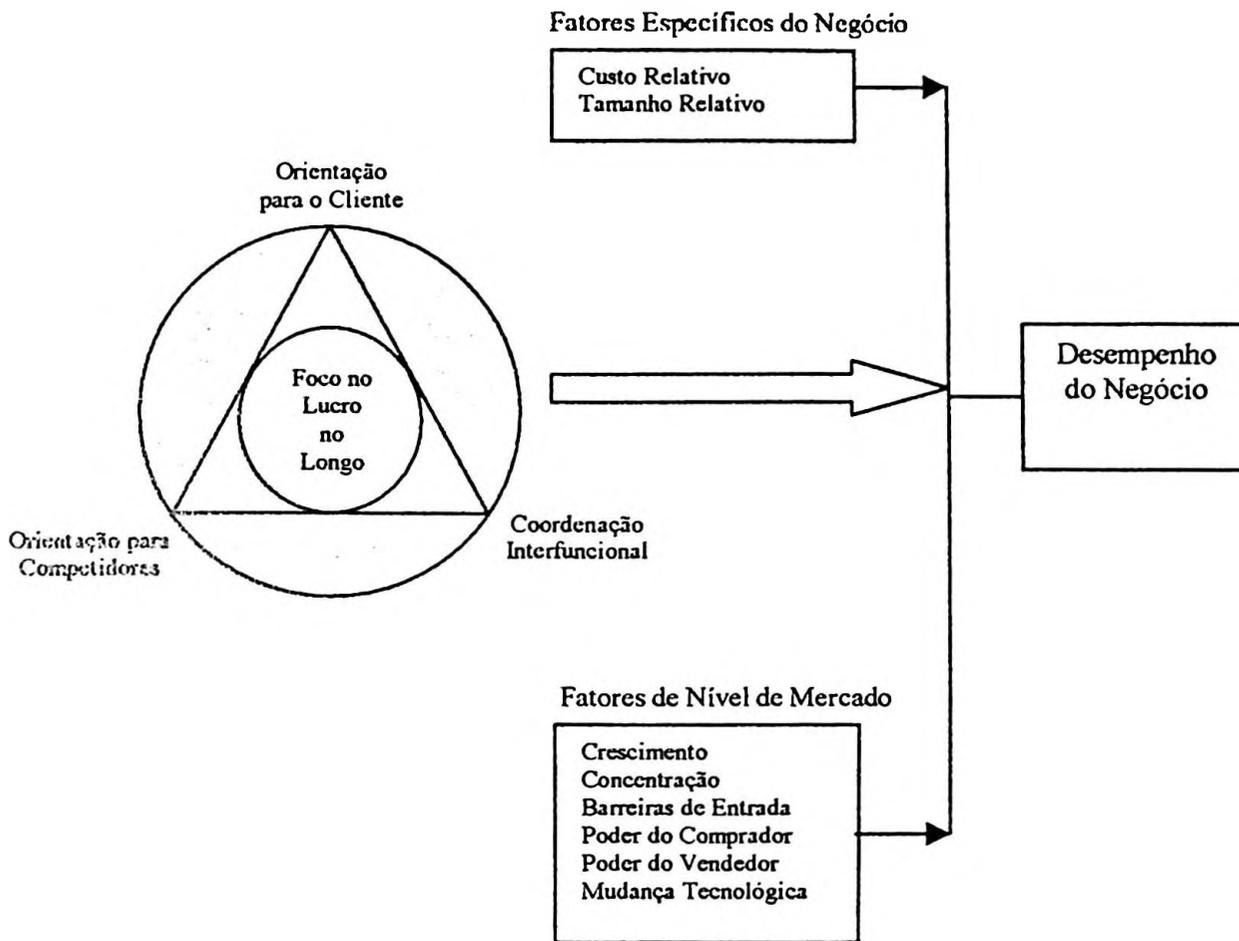


Figura 5: Modelo de fatores de performance e componentes de orientação ao Mercado

Fonte: Adaptado de Narver & Slater (1990:29)

As três disciplinas de valor exigem sistemas, processos operacionais, cultura e atitudes gerenciais que normalmente entram em conflito. Escolher uma delas exigirá da empresa investir continuamente nos fatores internos que construam vantagem competitiva nessa disciplina, de forma a preservarem sua liderança:

- prover a melhor oferta do mercado na dimensão de valor escolhida;
- manter limites mínimos nas outras dimensões;
- melhorar continuamente ano após ano;
- montar um modelo operacional bem sintonizado e dedicado á entrega de um valor inigualável.

Para Kotler (1999:78), a escolha de um posicionamento amplo fornece um ponto de partida útil para a empresa. Mas oculta um grande outro número de possibilidades de posicionamento. O autor defende a complementaridade, também, de um posicionamento específico. O posicionamento específico deve apresentar ao mercado um benefício ou uma razão concreta para a compra, podendo ser único ou múltiplo, como por exemplo: melhor qualidade, melhor desempenho, maior segurança, menor preço ou maior conveniência. O automóvel Volvo, por exemplo, detém a posição de maior segurança. O posicionamento pode ser por atributos do produto, benefícios, por preço/qualidade, por tipo de usuário, ou até mesmo contra o concorrente.

Porter, em sua obra mais recente, também reforça a idéia de que se pode ampliar a compreensão das estratégias genéricas (custo, diferenciação e enfoque) para um nível mais elevado de especificidade (1999:63). De acordo com o autor, é possível pensar a competição estratégica como o processo de perceber novas posições, o que não é óbvio e exige criatividade. Novos entrantes podem descobrir posições únicas, já disponíveis, mas simplesmente ignoradas pelos concorrentes estabelecidos (grupo de clientes com deficiência de atendimento, por exemplo), ou prosperar sobre a posição de um concorrente desgastado. Contudo, as novas posições emergem com maior frequência a partir das mudanças geradas pela evolução da sociedade: novas necessidades, tecnologias, novos canais, etc.

Para Porter (1999:56), as posições estratégicas emergem de 3 fontes distintas, que não são mutuamente excludentes:

- posicionamento baseado na variedade – é baseado na escolha de um subconjunto de produtos e serviços de um setor e considera a capacidade de produção;
- posicionamento baseado em necessidades – está mais próximo do conceito tradicional de orientação para segmentos-alvo; um aspecto crítico é que se não houver também uma diferenciação nas atividades entre os segmentos, há o risco de que seja pouco efetivo;
- posicionamento baseado no acesso – é função das diferenças nas modalidades de acesso do cliente ao serviço, independentemente das suas necessidades, como em função de características geográficas ou do porte, por exemplo.

2.3.2. Estratégias e objetivos de preço

A maioria das empresas procura estabelecer políticas específicas de preço, ou seja, em vez de se deixar levar pela decisão das forças de mercado, adotam preços administrados de forma consciente. Mas a estratégia de preço deve ser coerente com os objetivos estratégicos gerais da empresa, os quais direcionam todas as atividades da empresa (marketing e outras), inclusive *pricing*. É um contra-senso estabelecer metas de market-share para *pricing*, por exemplo, enquanto a maior parte dos clientes não é sensível a preço. Neste caso, market-share depende muito mais das estratégias de promoção e distribuição (Nagle, 1987: 8).

Lambin (1995: 468) define, na figura 6, a seguinte estrutura para decisões estratégicas de preço e como elas se relacionam com a estratégia geral de marketing da empresa.

Para Lambin (1998:566) os objetivos das estratégias de preços podem ser agrupados em 3 categorias:

- **Orientação para o lucro:** o preço objetiva uma taxa de rentabilidade sobre o capital investido da empresa, e está voltado para maximização deste benefício. É de difícil aplicação pois exige um conhecimento preciso das funções de custo e demanda e supõe estabilidade da competição. McCarthy (1997: 276) acrescenta que isto nem sempre significa preços altos, pois preços baixos podem expandir o tamanho do mercado e dos lucros, e ainda, preços altos podem atrair concorrentes.

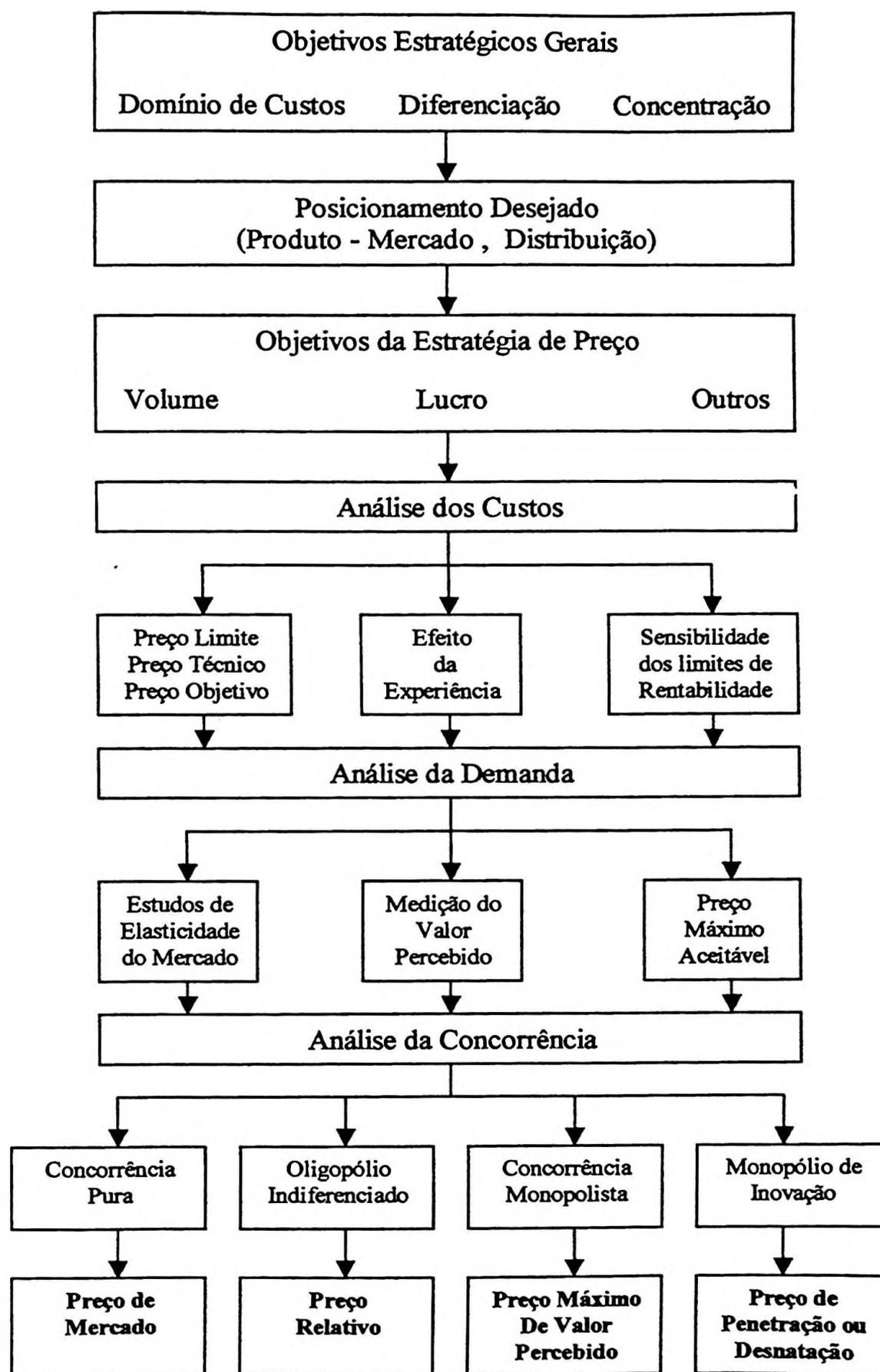


Figura 6: As decisões Estratégicas de Preço

Fonte: Adaptado de Lambin (1998: 562)

- **Orientação para vendas:** neste caso, o objetivo é de crescimento de mercado e participação, sem se referir a lucro. Segundo Lambin, pode-se buscar maximizar a participação de mercado, ou assegurar uma taxa de crescimento suficiente das vendas. Uma vez assegurada a posição dominante, o próximo objetivo será de rentabilidade. Se os custos crescem mais do que as vendas, ou quando os gerentes não controlam seus custos, esta estratégia pode não gerar necessariamente grandes lucros (Mccarthy, 1997: 277). Mas ela pode estar associada à uma visão de lucros no longo prazo: em um mercado crescente, o volume futuro justificará o sacrifício no curto prazo, podendo proporcionar vantagens de custo (escala) e/ou o benefício da curva de experiência.
- **Orientação para o mercado:** é a estratégia em que o preço é igual ao da concorrência. Alguns mercados são dominados por empresas líderes, que buscam a estabilização de preços no mercado, evitando flutuações. Outra característica é a alienação dos concorrentes: em um oligopólio indiferenciado, onde não há domínio sobre preços, prefere-se a concorrência através de outros aspectos fora do preço, como qualidade do produto, marca e distribuição. Outra situação descrita por Mccarthy (1997: 277), é quando o mercado não está crescendo, pois esta estratégia não atrapalha a situação vigente.

Para Kotler (1994:559), a empresa deve decidir onde posicionar seu produto no mercado, em termos de qualidade e preço. Este autor propõe nove estratégias preço-qualidade no quadro da figura 7.

Isto sugere que os produtos não concorrem entre si, mas dentro de cada grupo. Assim, as estratégias 1, 5 e 9 podem ser praticadas simultaneamente, no mesmo mercado: uma empresa oferece um produto de alta qualidade a um preço alto, outra oferece um produto de qualidade média a um preço médio e uma terceira oferece um produto de baixa qualidade a preço baixo. As estratégias 2, 3 e 6 buscam os consumidores sensíveis à qualidade e à medida em que acreditarem nessas empresas, comprarão delas e economizarão dinheiro. As estratégias 4, 7 e 8 devem ser evitadas, pois fixam o preço alto para o produto em relação à sua qualidade. Os consumidores reclamarão e darão péssimas referências a outras pessoas.

		PREÇO		
		Alto	Médio	Baixo
QUALIDADE	Alta	1. estratégia <i>premium</i>	2. estratégia de alto valor	3. estratégia de valor supremo
	Média	4. estratégia de preço alto	5. estratégia de preço médio	6. estratégia de valor médio
	Baixa	7. estratégia de desconto	8. estratégia de falsa economia	9. estratégia de economia

Figura 7 – Diferentes estratégias preço-qualidade

Fonte: Kotler (1994:559)

Kotler (1999: 81) complementa com o posicionamento relativo aos concorrentes, onde ele identifica 5 posições possíveis para o valor de sua marca:

- mais por mais: empresas que se especializam na versão mais sofisticada do produto (artigos de luxo) e cobram um preço alto para cobrir seus custos mais elevados (ex: caneta Mont Blanc);
- mais pelo mesmo: oferece a mesma qualidade e desempenho por um preço mais baixo (ex: Toyota no mercado EUA);
- o mesmo por menos: os consumidores gostam de comprar marcas consagradas com preços menores – estratégia usada por muitas lojas de desconto;
- menos por muito menos: quando os serviços disponíveis excedem a necessidade do consumidor, existe a oportunidade de vender serviços mais simples e mais baratos (ex: Southwest Airlines);
- mais por menos: é o melhor posicionamento de valor, mas só é conseguida por empresas líderes na categoria (ex: Wall-Mart).

Kotler (1994:560) sugere um procedimento de seis etapas para a estratégia de preço:

- seleção do objetivo de preço;
- determinação da demanda;
- estimativa dos custos;
- análise dos custos, preços e das ofertas dos concorrentes;
- seleção de um método para fixar preço;
- seleção do preço final.

O autor identifica 6 objetivos possíveis que uma empresa pode perseguir no estabelecimento do preço:

- sobrevivência: é dominante quando as empresas enfrentam capacidade ociosa, concorrência acirrada ou constantes variações no desejo do consumidor. Para estas empresas a cobertura dos custos variáveis e de parcela dos custos fixos já é suficiente para a continuidade. Consequentemente, esta estratégia não é sustentável no longo prazo;
- maximização dos lucros;
- maximização do faturamento: é mais simples de operar e algumas empresas acreditam que a longo prazo levará a maximização do lucro;
- maximização do crescimento das vendas: estas empresas optam pelo preço mais baixo para conquistar mercados, e por isso também é chamada estratégia de penetração;
- maximização do desnatamento de mercado: estas empresas estabelecem preços altos, de forma a extrair a “nata” do mercado; posteriormente, ela reduz os preços para atingir outros segmentos de mercado;
- liderança de qualidade: a empresa estabelece um preço alto em determinado mercado para cobrir a alta qualidade e o alto custo de P&D; também é denominada estratégia de preço *premium*.

Nagle (1987:122) sugere uma metodologia para selecionar a estratégia mais correta de preços, que correlaciona preço e valor econômico. A figura 8 ilustra o método:

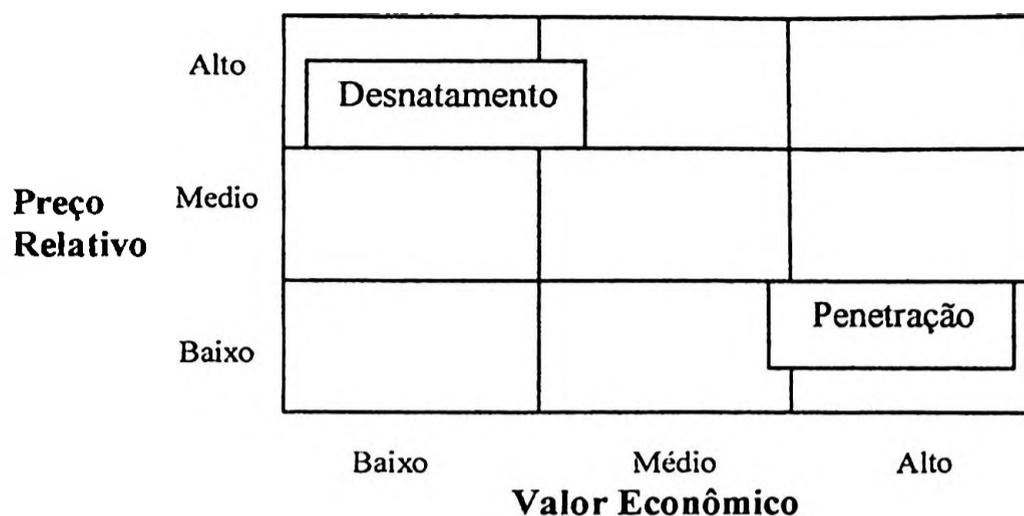


Figura 8: A relação entre preço e valor econômico na seleção da estratégia

Fonte: Adaptado de Nagle (1987: 122)

- **Política de Desnatamento:** segundo Nagle (1987), envolve definir um preço para capturar o valor econômico de clientes com relativa insensibilidade a preço. Os preços são elevados no início do ciclo de vida, e colocados em segmentos com baixa elasticidade ao preço. Conforme passa o tempo, os preços são reduzidos de forma a atrair novos compradores de outros segmentos. O objetivo implícito é maximizar margem de lucro, ou rentabilidade. Esta estratégia faz sentido quando existe um segmento expressivo para essa demanda, o custo de produzir poucas unidades não é tão elevado, o preço alto não encoraja a concorrência e gera uma imagem de produto de qualidade superior.
- **Política de Penetração:** envolve definir um preço bastante inferior ao valor econômico do produto para atrair e segurar uma larga base de clientes. O objetivo implícito é maximizar vendas e market-share. Preços são definidos o mais baixo quanto possível de forma a realizar o mais amplo share, e resultar em vantagens de custo pela curva de experiência. Esta estratégia gera uma base necessária para atividades promocionais e desencoraja a entrada de novos competidores (que é o risco da política de desnatação). É mais vantajosa quando o mercado é sensível a preço, existe potencial para economias de escala nos custos, e o preço baixo desencoraja a entrada de concorrentes

- **Preço Neutro:** uma estratégia complementar apresentada por Nagle (1987) envolve definir o preço numa faixa que muitos compradores achariam razoável e apropriariam seu valor econômico. A empresa geralmente adota o preço neutro porque as condições para uma estratégia mais ativa de desnatação ou penetração são desfavoráveis. Mais ainda, as empresas evitam penetração de preços quando elas acreditam que podem construir ou manter volumes mais lucrativos através da confiança em outras ferramentas de marketing (como propaganda, canais de distribuição), uma vez que uma estratégia de corte de preços pode ser facilmente copiada pelos concorrentes.

De acordo com Webster (1991:194), ambas estratégias (desnatamento e penetração) podem ser consistentes com objetivos de retorno a longo prazo, e podem ser usadas para explorar o ciclo de vida do produto. Desnatamento não é possível em mercados que não tem uma clara divisão dos segmentos de mercados. Uma das considerações chave é o tempo necessário para a competição oferecer um produto similar. Uma forte proteção de patentes é um argumento relevante a favor desta estratégia.

Contudo, Webster também ressalta para o mercado empresarial, através de pesquisas, que a qualidade dos produtos é mais determinante para as empresas conquistarem domínio de mercado, do que preços baixos. Isto sugere que usar preços baixos como penetração de mercado pode ser um erro estratégico em muitos casos.

No mercado empresarial, Webster (1991:193) argumenta que duas decisões estratégicas devem ser tomadas antes da determinação dos preços:

- decidir a macro-segmentação - a seleção de clientes é o mais importante elemento na estratégia do marketing empresarial;
- definir a estratégia do produto: como vai estar posicionado frente à competição.

Segundo o mesmo autor, a análise das necessidade dos clientes e das condições do mercado são *inputs* vitais para ambas decisões. Isto compreende a análise detalhada das operações dos clientes, com ênfase em custos, e como eles são influenciados pela adoção do produto dos fornecedores a vários preços.

Lanzillotti citado por Webster (1991:194), em uma abordagem complementar, restrita ao mercado empresarial, destaca que os mais típicos objetivos de preços são:

- atingir um determinado retorno de investimento;
- estabilização de preços e margens;
- atingir um determinado market-share;
- competição (brigar com ou prevenir concorrentes).

O autor destaca que sempre um deles é dominante, mas em nenhuma empresa será único

Tellis (1986) propõe uma interessante abordagem unificada para as diversas estratégias de *pricing* desenvolvidas pela literatura historicamente, muitas delas redundantes. O princípio básico da sua modelagem é a forma como as economias podem ser distribuídas no mercado. Por exemplo, ainda que o preço médio reflita o custo do produto, pode-se ter grupos de clientes que paguem abaixo da média, e conseqüentemente levem vantagem. Segundo o autor, os preços podem ter 3 fatores de variação: entre os segmentos de consumidores, em função da atuação da competição e entre linhas de produtos. Por outro lado, os consumidores podem ser classificados em 3 características: aqueles em que a pesquisa de fornecedores representa um custo elevado, os que tem um preço de reserva (limite) baixo para o produto (ou seja, sensíveis a preço), e aqueles em que o custo da transação é expressivo (como transporte, alto custo de troca do fornecedor). A combinação destas 2 dimensões resulta em 9 categorias de estratégias de preços, conforme mostrado no quadro 3.

- Estratégias de *Pricing* por diferenciação entre os segmentos:
 - segundo mercado de desconto: como uma segunda marca inferior, classe demográfica (estudantes), mercados estrangeiros; uma condição é a empresa possuir capacidade disponível e não existir arbitragem entre os dois mercados;
 - desconto periódico: como roupas de moda fora da estação, viagens fora de época; caracteriza-se por não ser desconhecido dos clientes;
 - desconto aleatório: o cliente pondera o desconto em função do custo de oportunidade do seu tempo; o preço varia entre todos os clientes, sendo que os menos informados

pagarão mais caro; um risco é que eles podem atrair competidores de menor preço; apesar de soar estranho uma política de descontos aleatória, ela é aplicável quando o custo de gerenciá-los não for compensador.

Quadro 3 - Taxonomia das Estratégias de Pricing

		Objetivo da Firma	
	Vários Preços entre Segmentos de Clientes	Explorar Posição Competitiva	Balacear Preço entre Linhas de Produtos
Características dos Clientes	<i>Pricing</i> por Diferenciação	<i>Pricing</i> Competitivo	<i>Pricing</i> por Linha de Produto
Tem custo alto de pesquisar fornecedores	Desconto Aleatório	Preço de Sinalização	Preço de Imagem
Expectativa de preço baixo e sensibilidade a preço	Desconto Periódico	Preço de Penetração Curva de Experiência	Preço de Pacote Preço <i>Premium</i>
Tem custos especiais de transação	Segundo Mercado de Desconto	Preço Geográfico	Preços Complementares

Fonte: adaptado de Tellis (1986:148)

- Estratégias de *Pricing* Competitivas:

- preço de penetração e curva de experiência;
- sinalização de preços: como consumidores que associam preço alto com qualidade superior, ou que estabelecem relatividade do preço (maior/menor) a outros produtos ou outros modelos do produto;
- preço geográfico: minimizar ou subsidiar as diferenças de custo de transporte entre regiões, de forma a se posicionar melhor frente à concorrência.

- Estratégias de Preços por Linha de Produto:

- preço de pacote (*price bundling*): o preço de dois produtos comprados juntos é menor do que individualmente, incentivando o comprador;
- preço *premium*: múltiplas versões do produto (básica, avançada), e que atendem diferentes necessidades de consumidores;

- preço de imagem: sinaliza qualidade através de uma versão diferente do produto, com outro nome, e alto preço;
- preços complementares: abrangem 3 categorias: preço de captura corresponde a vender uma máquina fotográfica com desconto para ganhar na venda de filmes; preço de duas partes é o equivalente no mercado de serviços, como taxa fixa de um telefone mais a taxa variável de utilização; produto líder em perdas é a estratégia usada por supermercados, oferecendo descontos elevados em certos produtos para atrair consumidores às lojas.

Segundo Tellis, no mundo real, as empresas podem escolher uma única, ou uma combinação destas estratégias, de acordo com as condições em que elas estão classificadas no modelo.

Para Morris & Morris (1995:22), as estratégias de preços geralmente se encaixam em 2 grupos: baseadas em custo e baseadas no mercado. As estratégias baseadas no mercado refletem a competição, a demanda do cliente, ou ambas. Mas ironicamente, segundo o autor, são as estratégias baseadas em custo que mais prevalecem nos negócios. Sua popularidade deriva do fato que são fáceis de implementar e gerenciar, além de fazerem sentido intuitivamente para o gerente médio. Morris & Morris enumeram os tipos de estratégias sugeridas no quadro 4.

Quadro 4 – Tipos de Estratégias de Preço

Estratégias baseadas no Mercado	Estratégias baseadas em Custo
<ul style="list-style-type: none"> - Repasse de custos: manter participação - Preço de penetração - Paridade com o líder - Preço <i>premium</i> - Preço líder: para quem detém a liderança - Preço inviável: para desencorajar novos competidores - Preço de pacote - Preço baseado em valor: diferenciação - Preços de produtos complementares 	<ul style="list-style-type: none"> - Mark-up sobre custo variável - Preço com objetivo de rentabilidade (<i>target return pricing</i>)

Fonte: Adaptada a partir de Morris & Morris (1995:22).

Alguns autores, como Dolan (1995) defendem que a determinação do preço efetivo é muito mais um check-list de diversos parâmetros, do que o resultado final de um processo de estratégia. O autor define 8 passos para um melhor *pricing*:

- avaliar o valor que os clientes conferem ao produto / serviço;
- procurar as variações na forma como os consumidores avaliam o produto (ex: em função do uso / intensidade);
- avaliar a sensibilidade ao preço dos consumidores;
- identificar uma estrutura de precificação mais favorável (descontos p/ quantidade, por exemplo);
- examinar a reação dos concorrentes;
- monitorar os preços realizados ao nível da transação final;
- avaliar a reação emocional dos consumidores (“o preço é desleal?”, por exemplo);
- analisar se os lucros valem o custo de servir.

A definição do preço, como visto, requer informações de vários departamentos (Contabilidade, Vendas, Marketing, Produção). O autor destaca a necessidade de coordenação para criar um conjunto unificado de todas as partes, para que o *pricing* seja efetivo.

2.4. Análise do comportamento do cliente

Uma referência importante que uma empresa com orientação ao mercado deve ter como base na construção da sua estratégia de marketing é a quantia de preço que os seus clientes estão dispostos a pagar pelo produto. Uma estratégia que não leve em conta tal referência pode se tornar inviável: se o custo final para produzir o produto e entregá-lo ao cliente for superior a este preço, por exemplo, a transação não será rentável para o acionista.

A avaliação do preço sob a ótica do cliente é um desafio complexo, dependendo de uma série de elementos relacionados ao seu comportamento na decisão de compra. Quatro fatores são

importantes nesta análise: o valor percebido, a sensibilidade ao preço, a segmentação e a elasticidade.

2.4.1. Valor percebido

A abordagem de valor percebido analisa a forma como o cliente julga o preço no momento da compra. Partindo do princípio de que o preço representa a quantidade de dinheiro cedida pelo comprador para pagar certa quantidade de bens, ele também representa o valor para o comprador do conjunto de satisfações obtidas. Quando as vantagens são superiores aos custos, o cliente compra (Lambin, 1995: 485). Todavia, não são incomuns situações onde produtos com preços superiores podem capturar um largo market-share do mercado, porque os compradores ainda o percebem como tendo maior valor percebido do que seus competidores.

A seguir serão apresentadas as diversas abordagens sobre o conceito de valor percebido, sobre como se pode quantificar os preços medindo valor e as vantagens e limitações do método.

2.4.1.1. Conceito de valor percebido

Existem diversas abordagens dentro da literatura de marketing sobre o conceito de valor percebido, onde cada autor define uma metodologia específica.

Kotler (1996:27) define o conceito de valor dentro de um contexto de troca, como um processo de criação de valor, onde cada uma das partes envolvidas tem algo que possa ser de valor para a outra. Valor é a estimativa do consumidor em relação à capacidade global do produto satisfazer suas necessidades. O mesmo autor afirma que os consumidores buscam maximizar valor, e portanto comprarão da empresa que entregar maior valor. Neste processo, são limitados pelos custos envolvidos no consumo, nível de conhecimento do produto, mobilidade e renda.

Para Kotler (1994:35), as necessidades dos consumidores são de cinco formas:

- necessidades declaradas: são exteriorizadas diretamente;

- necessidades reais: representa o desejo real, mas nem sempre é declarada em uma primeira abordagem;
- necessidades não declaradas: fazem parte das expectativas do consumidor, mas ele não expressa;
- necessidades de prazer: não estão vinculadas ao produto em si, mas às possibilidades que este oferece para problemas específicos do consumidor;
- necessidades secretas: aspectos relacionados a aceitação social, status, entre outros.

Dentro dos mercados empresariais, Kotler salienta que as empresas estão exigindo cada vez mais dos seus fornecedores produtos de melhor qualidade, entregas mais rápidas, melhores serviços e preços mais baixos. Isto ocorre porque as empresas estão aumentando a velocidade do processo de desenvolvimento de seus produtos (ciclos de vida mais curtos) e procurando maneiras de distribuir e promover melhor os seus produtos a custos menores.

Para Kotler (1994:48), o valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado, determinado pelo conjunto de benefícios previsto por determinado produto ou serviço, e o custo total gerado no consumo, conforme mostrado na figura 9.

Kotler (1999: 86) ressalta a importância da construção do valor da marca paralelamente ao desenvolvimento de uma proposta de valor para o produto. Segundo o autor, um produto que não tenha marca será provavelmente considerado uma commodity, onde o preço baixo é a única coisa que conta.

Uma marca deve construir associações positivas na mente do consumidor, como segurança, qualidade, bom preço. Segundo o autor, cinco dimensões podem ser exploradas na comunicação do significado: atributos do produto (durabilidade, preço caro), benefícios ao consumidor (desempenho, prestígio), valores da empresa (eficiência, tecnologia de ponta), exibir traços de personalidade (maturidade), e sugerir tipos de usuários (alto padrão social).

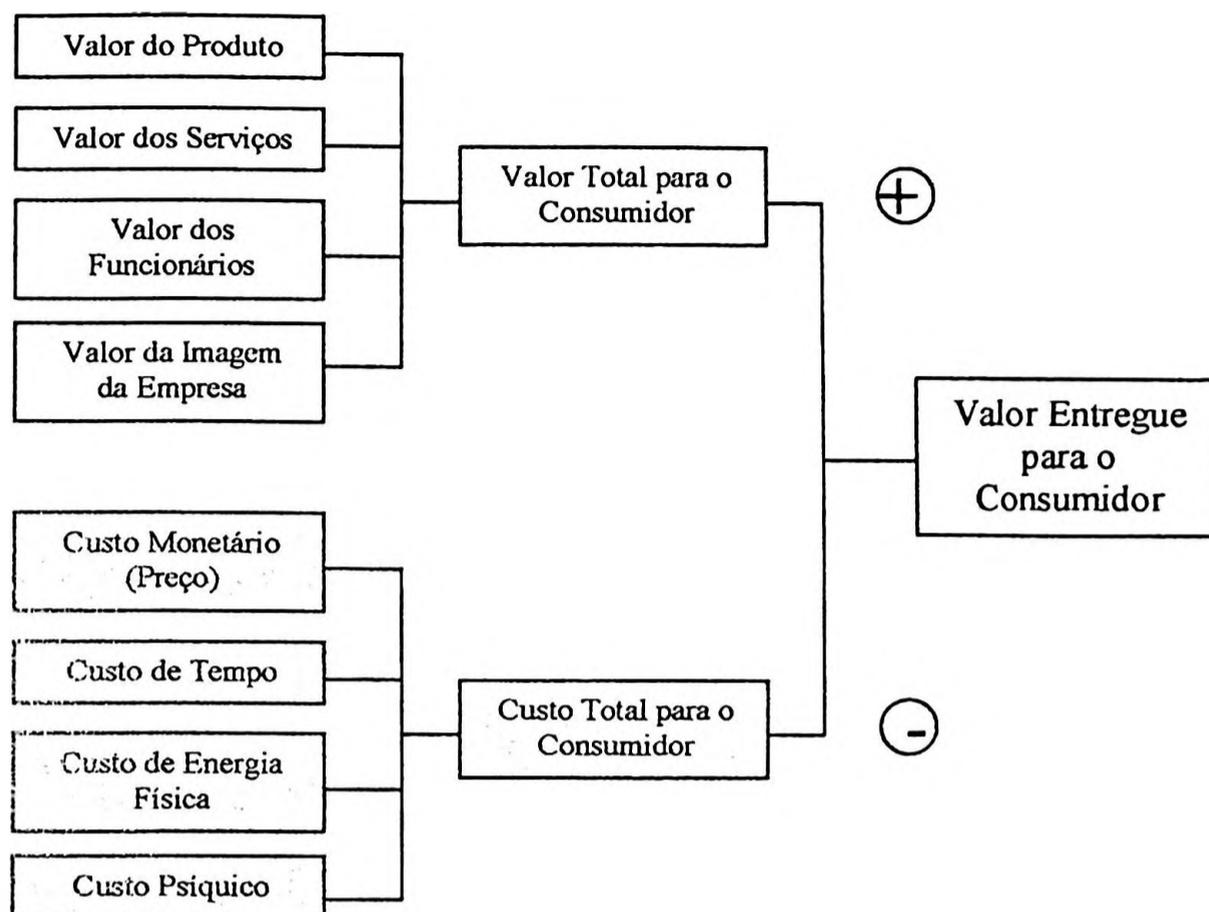


Figura 9: Determinantes do Valor Agregado entregue ao consumidor

Fonte: Kotler (1996:49)

Porter (1992) propôs o modelo da cadeia de valor (*value chain*) como uma ferramenta para a empresa identificar maneiras de criar mais valor para o consumidor (figura 10). A empresa deve analisar os custos e os desempenhos em cada atividade de criação de valor, procurando melhorá-las, bem como confrontar estes mesmos custos e desempenhos com os seus concorrentes, e procurar atingir os benchmarks. O conceito pode ser estendido para a procura de vantagens competitivas nas cadeias de valor dos fornecedores e dos distribuidores.

Para Porter (1992,2), o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que a concorrência por benefícios equivalentes, ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.

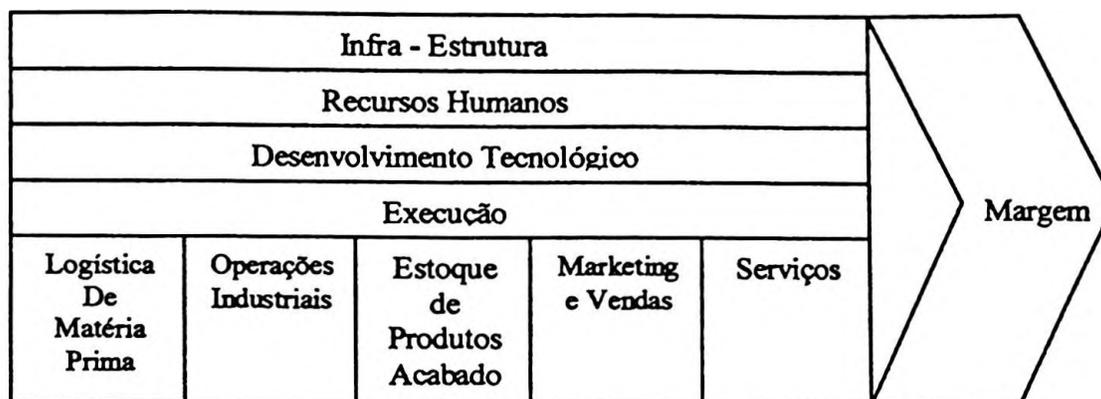


Figura 10: A Cadeia de Valor

Fonte: Porter (1985: 37)

Porter define margem como a diferença entre o valor total proporcionado pela empresa e o custo de execução das atividades primárias e de suporte que criam valor. Esta margem determina o vínculo entre valor e preço: quanto maior a margem, maior a oportunidade de receita, ou seja, o preço da empresa pode crescer até se tornar igual ao valor criado por unidade produzida.

Zeithaml (1988), outra referência importante no tema, desenvolveu sua abordagem através de pesquisas junto a consumidores, onde identificou quatro definições sobre valor:

- valor é preço baixo – o foco é puramente monetário, mas se destaca que a percepção de preço baixo pode ser influenciada também pela propaganda;
- valor é tudo o que eu quero em um produto – enfatiza todos os benefícios recebidos;
- valor é a qualidade que eu recebo pelo preço que eu pago - o melhor valor não é o item de melhor qualidade ou menor preço, mas aquele que maximiza o quociente entre estes dois indicadores;
- valor é o que eu recebo pelo que eu dou – *trade-off* entre todos os componentes dados e todos os componentes recebidos; entre os componentes dados, não se inclui somente o preço monetário, mas também o tempo e o esforço investidos pelo comprador; a importância relativa destes componentes varia entre os clientes.

Com base nestas quatro definições, Zeithaml (1988) estabeleceu uma definição geral de que valor percebido é a avaliação total sobre a utilidade de um produto, baseada em percepções do que é recebido e do que é dado pelo consumidor. Vale destacar que estas percepções variam

entre os consumidores, alguns podem querer receber qualidade, outros conveniência, alguns estão preocupados com preço, outros com tempo e esforço. Neste processo, os consumidores desenvolvem preferências pelos atributos que melhor atendam as suas necessidades, e comprarão o produto que tenha melhor desempenho nestes atributos.

A autora criou um modelo de determinação de valor, relacionando preço, qualidade e valor, bem como destacando a influência de atributos intrínsecos e extrínsecos ao produto. Este modelo é denominado cadeia meio-fim (figura 11), e permite demonstrar a estrutura cognitiva do consumidor através dos diversos níveis de abstração da mente: o nível mais baixo é o atributo físico do produto, e o mais alto é o valor (denominado *emotional payoff*).

Neste modelo, os atributos intrínsecos envolvem a composição física do produto, não podem ser mudados sem alterar a natureza do produto e são consumidos quando os produtos são consumidos. Os atributos extrínsecos não fazem parte do produto físico, são externos como preço, marca, nível de propaganda.

A autora também destaca a importância da diferença entre valor e qualidade. Alta qualidade não implica necessariamente em alto valor. Valor é mais pessoal e idiossincrático do que qualidade, envolve uma troca entre componentes dados e recebidos, inclui o preço e o sacrifício na compra do produto, envolve abstrações de nível mais elevado (como prestígio) e é, portanto, um conceito de nível mais alto. Em vários casos, na falta de informações mais precisas, muitos compradores podem atribuir a um preço elevado como um indicador de qualidade superior.

Zeithaml (1988) destaca a diferença entre o preço objetivo e o preço percebido. Muitos consumidores não lembram o preço correto, mas somente caro ou barato. O preço monetário também não é o único sacrifício percebido pelos clientes – tempo e custo de pesquisa também são avaliados.

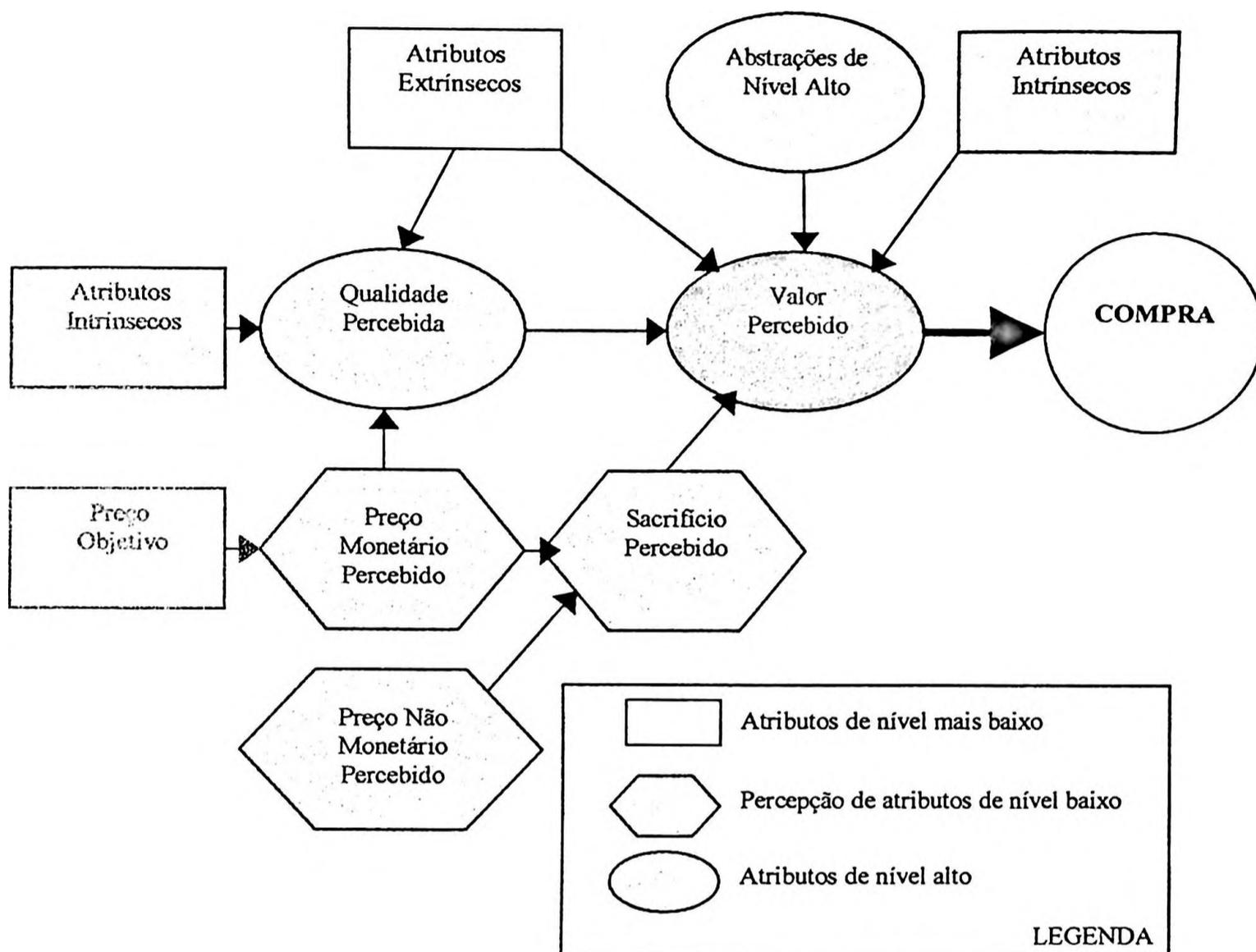


Figura 11: Modelo “meio-fim” relacionando preço, qualidade e valor

Fonte: Zeithaml (1988:4)

Para Anderson e Narus (1999:5), o valor de uma oferta de mercado é o tudo o que o cliente recebe em troca do preço pago, incluindo todos os benefícios econômicos, técnicos, de serviço e sociais, excluindo-se os custos a que o cliente incorre para obtê-los. Os autores não definem valor do ponto de vista do cliente, mas como um conceito a ser negociado entre as partes onde, por exemplo, o fornecedor pode superestimar o valor de uma oferta, enquanto o cliente subestima este valor.

Além disso, as mudanças de valor podem ocorrer de duas maneiras: uma variação no custo sem mudanças no desempenho do produto, ou uma variação no desempenho com os custos do cliente permanecendo constantes.

O valor percebido pode ser afetado por vários fatores, tais como:

- a redução do lead-time do cliente;
- variações nas datas de entrega prometidas;
- condição do produto na entrega;
- contatos de vendas;
- crédito, contas e procedimentos administrativos;
- suporte pós-compra;
- documentação e instruções do produto;
- desempenho, função e adequação do produto;
- duração e frequência do produto;
- custo de manutenção e dificuldades.

Para Anderson & Narus (1999), no mercado empresarial uma empresa pode produzir ela mesma o produto, em vez de comprá-lo no mercado. Sendo assim, a diferença entre valor e preço é o incentivo para o cliente comprar.

Os autores ressaltam duas questões importantes para a estratégia de empresas nos mercados empresariais (1999:7): o valor de uma determinada oferta de mercado pode variar por segmento de mercado e por características do cliente; existem diferenças de entendimento do que é valor para o mercado e para a empresa.

Narver & Slater (1990) afirmam que no marketing empresarial o vendedor pode criar valor para o comprador somente de duas formas: aumentando os benefícios em relação aos custos do comprador, ou diminuindo os custos do comprador em relação aos seus benefícios. Para tanto, o vendedor deve entender não somente o custo e a dinâmica de vendas do seu comprador imediato, como também o custo e a dinâmica de vendas dos clientes do seu cliente, uma vez que a demanda do seu mercado imediato é derivada.

Narver & Slater (1990) realizaram um estudo com 140 unidades de negócios, classificando-as em negócios de commodity e negócios não-commodities. Os produtos commodity são essencialmente idênticos em qualidade, e as empresas que operam neste negócio são geralmente incapazes de adaptar o seu produto genérico para criar valor superior. Nos negócios não-commodities (especialidades, serviços), é mais fácil a implementação de uma cultura orientada ao mercado na empresa, pois existem maiores oportunidades de criação de valor através de customizações do produto que podem adicionar benefícios ou reduzir os custos dos clientes.

Os autores reforçam o papel da força de vendas na criação de valor; o mais efetivo meio para descobrir oportunidades de aumentar valor é visitar o comprador e os clientes do comprador freqüentemente, compreendendo o seu negócio e identificando e implementando programas de melhoria de lucros no cliente. Alguns negócios de commodity analisados, por exemplo, tiveram dificuldades em criar valor ao adotarem uma abordagem de telemarketing junto aos clientes, com conseqüências negativas sobre a lucratividade. Além da dificuldade natural gerada pela distância, a abordagem por telefone incrementou a sensibilidade dos compradores ao preço.

Morris & Morris (1995:6) destaca o problema da quantificação do valor para o cliente, e sugere que ele pode ser simplificado através de uma melhor compreensão das fontes de valor.

Segundo o autor existem duas fontes básicas geralmente:

- valor de uso: está relacionado com a habilidade do produto em satisfazer ao conjunto de metas do cliente; o valor de uso de um produto é determinado por diversos fatores, sendo que os mais relevantes tendem a ser a natureza das necessidades do cliente, o nível de conhecimento de substitutos pelo comprador e a avaliação do desempenho dos atributos chaves do produto;
- valor de troca: é um objetivo de valor que é determinado no mercado aberto e competitivo; no caso de commodities o valor é estabelecido pelo mercado; o valor é determinado pela habilidade do comprador na compra interagindo com a habilidade do vendedor; na falta de competição, ou quando existem regulamentações de mercado, a empresa pode estabelecer um preço que não reflete o verdadeiro valor de mercado.

Para Morris & Morris (1995:4), o preço serve a um duplo propósito quando gerenciamos valor:

- preço determina valor porque o cliente está comparando os benefícios ganhos com o preço pago (*value for the money*);
- preço também estabelece o valor quando preços altos criam a expectativa de que devem corresponder a melhor qualidade ou mais benefícios.

Treacy & Wiersema (1998) definem uma abordagem estratégica, relacionada à criação e entrega de valor para os clientes. Através de um estudo sobre 80 empresas líderes em 20 setores de atuação eles concluíram que para os clientes destas empresas, valor significava três coisas diferentes: melhores produtos, melhor solução total ou menor custo total. Cada uma destas 3 formas foram denominadas proposição de valor.

Os autores argumentam que as empresas líderes de mercado adotam disciplinas de valor, ou seja, desenvolvem uma proposição de valor forte e difícil de imitar para os seus clientes, e conseguem isso através de um modelo operacional que, combinando sistemas gerenciais, processos operacionais, estrutura e cultura empresarial, permitem alcançar este objetivo.

Os autores definem três disciplinas de valor possíveis:

- excelência operacional: representam os consumidores que desejam produtos e serviços de qualidade, mas principalmente pelo menor preço e da forma mais fácil;
- liderança tecnológica: valorizam produtos ou componentes de ponta, novidades ou moda, sendo que seus próprios clientes também demandam tecnologia de ponta;
- intimidade com o cliente: são consumidores interessados em obter exatamente o que ele deseja, ainda que se sacrificando quanto ao preço ou ao tempo de entrega.

Com esta abordagem, os autores mostram uma forma de segmentar o mercado, com três estratégias possíveis, de acordo com o alvo que a empresa deseja servir. Assim, ao escolher uma disciplina de valor ela estará selecionando, ao mesmo tempo, a categoria de consumidores que irá servir.

2.4.1.2. Determinação do preço com base no valor percebido

A determinação do preço baseado no valor percebido pelo cliente consiste em identificar e avaliar as diferentes satisfações e serviços procurados no produto, assim como os custos que suscita, em referência aos produtos competidores que desempenham a mesma função base.

Morris & Morris (1995:5) destacam que para muitos produtos industriais existem diferentes formas de valor ao longo da vida útil do produto. Os autores denominam custos do ciclo de vida e definem três categorias:

- custo inicial – corresponde ao preço de compra, incluindo fretes, seguros e treinamento técnico provido pelo fornecedor;
- custos de *start-up* – não são pagos no momento da compra, mas devem ser incorridos para tornar o produto operacional, tais como: modificações de propriedades, ajustes de requerimentos, algum treinamento específico;
- custos pós-compra – voltados para manter o produto em condição de uso, tais como: manutenção e garantias, custos de estocagem, necessidades de espaço físico, crédito de financiamento.

Os autores conceituam o modelo de valor econômico do cliente (VEC), que representaria a soma, ao longo de todo o tempo de vida útil do produto, dos 3 tipos de custos: compra, *start-up* e pós-compra. Neste caso, a comparação entre dois produtos concorrentes poderia ser demonstrada na figura 12.

Morris & Morris (1995:15) argumentam que a definição de preço baseada em valor exige flexibilidade e criatividade na definição das políticas de preço, para se obter maiores lucros. Diversas alternativas podem ser exploradas, como associar mudanças de preços junto à qualidade dos produtos, mudanças nos prazos de pagamento, preços variando por tipos de consumidores ou períodos, aceitar produtos como parte do pagamento ou criar pacotes de produtos com preços combinados. Os autores, entretanto, contrapõem que a criatividade pode ser perigosa se não for devidamente estruturada e não estiver inserida dentro de uma estratégia global de *pricing*.

**Estratégia de Pricing
para o Produto Y**

Preço Compra	\$ 100			EVC= \$ 140	\$ 20	Incentivo ao Comprador
Custos Start-up	\$ 50				\$ 120	Preço Atual para Y
Custos pós-Compra	\$ 80		\$ 30			
			\$ 60			
Custo do Ciclo de Vida	\$ 230					

Referência Produto X (atual) Concorrente Produto X (novo)

Figura 12: Modelo de cálculo do Valor Econômico do Cliente

Fonte: Morris & Morris (1995: 10)

Lambin (1995:485) sugere o método de preço máximo aceitável: é aquele que anula a economia de custo realizada. Deve ser analisado para os diferentes segmentos. Para determiná-lo deve-se:

- identificar os usos e condições de utilização;
- identificar diferentes vantagens (objetivas e subjetivas) além do preço;
- identificar todos os custos (subjetivos e objetivos);
- fazer um balanço de vantagens/custos.

Kotler (1999: 84) estrutura uma forma de medir o valor do produto e sua relação com o preço através do índice de satisfação do cliente (ISC). A oferta total da marca representa o conjunto de benefícios e aspectos que o produto proporciona. O custo total da marca engloba o custo de aquisição, uso, armazenamento e descarte do produto. O cliente examinará a diferença entre a oferta e o custo da marca, e escolherá o fornecedor que oferecer a proposta total de valor que pareça mais atraente.

Uma outra forma apresentada por Kotler (1999: 182) é demonstrar ao cliente que o seu custo total a longo prazo é menor apesar do preço mais elevado. Como exemplo, Kotler cita o

vendedor da Caterpillar, que discrimina as economias de custo proporcionadas pelo seu trator ao longo da sua vida útil, que compensam com vantagens a diferença de preço com relação ao concorrente Komatsu (quadro 5).

Quadro 5 – Exemplo de diferenciais de economias de custo em relação ao concorrente

Menor índice de defeitos	US\$ 3.000
Manutenção mais rápida	US\$ 2.000
Durabilidade maior	US\$ 4.000
Valor maior no mercado de segunda mão	US\$ 2.000
Montante economizado pelo Cliente ao adquirir um equipamento Caterpillar	US\$ 11.000
Diferença de preço do Komatsu	US\$ 5.000
Ganho do Cliente	US\$ 6.000

Fonte: Adaptada de Kotler (1999:182)

Nagle (1987: 107) sugere estruturar o valor econômico de um produto como a soma de duas partes: o valor referência é o custo de qualquer produto competidor que o cliente visualiza como o melhor substituto; o valor de diferenciação é o valor dos atributos que são diferentes do melhor substituto. Se o cliente deseja os atributos de diferenciação, então o valor da diferenciação é positiva; caso contrário, negativa (ver figura 13).

Cada segmento de compradores, definido pelo uso do produto, tem um valor econômico diferente, dependendo de como a diferenciação afeta o segmento.

É importante notar que o valor econômico derivado deste procedimento não é necessariamente o valor percebido que o comprador atualmente encontra no produto (Nagle, 1987: 110). Ele pode não conhecer o produto e pode ficar influenciado pelo seu preço (efeito de conhecimento de substitutos). Ele pode não ter certeza da diferenciação e não ter vontade de investir tempo e dinheiro para aprender sobre (efeito de difícil comparação).

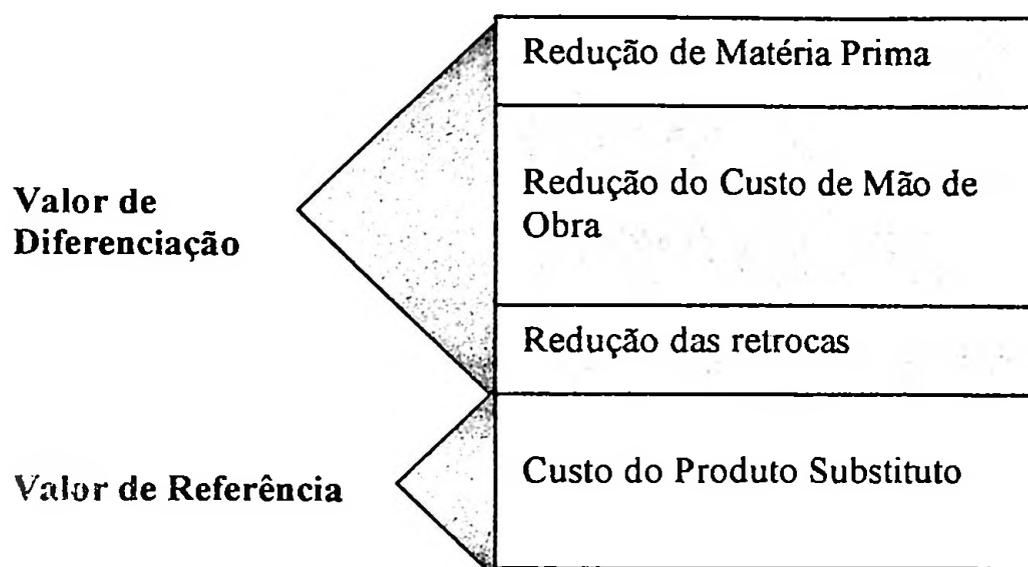


Figura 13: Diferenciação de um produto

Fonte: Adaptado de Nagle (1987: 108)

Nagle (1987: 111) também conceitua a metodologia de análise do valor econômico: pode indicar quais melhoras de atributos de um novo produto aumentariam seu valor econômico, servindo desta forma para direcionar os esforços de pesquisa de produto. Esta análise também pode ajudar vendedores a demonstrar para compradores porque um produto superior vale o preço *premium*. Pode ainda ajudar a empresa a identificar diferentes segmentos de mercado que não necessariamente valorizam os atributos da mesma maneira.

Para McCarthy (1997: 309), compradores organizacionais raciocinam em termos de como o preço afetará o seu custo final. Assim sendo o autor sugere o método de preço de valor de uso: mede a economia ao substituir o preço do produto corrente por outro (inclui custos de mão-de-obra, qualidade, garantia, satisfação dos consumidores). No caso do preço de uma máquina computadorizada, por exemplo, este não será caro se for justificado pelas economias na substituição dos velhos métodos de produção. A maioria dos consumidores tem um preço de referência, e pesquisas de mercado podem identificá-los entre os segmentos.

Shapiro & Jackson citados por Webster (1991: 204) recomendam os seguintes passos:

- entender a situação total de uso do cliente;

- analisar as variáveis que determinam os benefícios para o cliente em uso;
- analisar as variáveis que determinam os custos do cliente ao usar o produto;
- determinar o custo / benefício do *trade-off* na situação de uso do cliente.

O custo do cliente (e não do vendedor) é o fator central considerado na precificação baseada em valor. Os mesmos autores sugerem um diagrama "produto x espaço" onde em um eixo se coloca uma variável importante para o cliente (como potência do motor) e no outro se dispõem os produtos competitivos no mercado, de forma a identificar *clusters*. As trocas entre benefícios e custos podem ser demonstrados em um diagrama preço x performance.

Webster (1991: 204) ressalta que a segmentação de mercado é o passo chave, principalmente nos mercados industriais. Diferentes segmentos de mercado podem mostrar diferenças significativas de valores para um dado produto, e justificar a oferta de diferentes pacotes de serviços.

Webster (1991: 204) destaca também a relação entre a curva de demanda e o valor percebido pelo cliente nos mercados industriais. Geralmente, a demanda de produtos industriais é derivada, logo boa porção do mercado é relativamente insensível ao preço dentro de uma larga faixa (com a ressalva de que o market-share pode ser muito sensível ao preço de um competidor). Entretanto, os clientes poderão repentinamente se tornar sensíveis, se os preços começarem a cair em função da oferta de produtos substitutos.

Dolan (1995) recomenda analisar as variações na forma como os consumidores avaliam o produto. Segundo o autor, um produto geralmente terá um valor percebido muito maior para um cliente "ideal" do que para um prospecto comum (um computador, por exemplo, terá muito mais valor para uma aplicação de design industrial do que para suporte secretarial). Logo, ao customizar preços entre os segmentos de clientes, a empresa pode conseguir lucros muito maiores.

Dolan (1995) sugere responder às seguintes perguntas, para identificar variações de valor e oportunidades para customizar o preço entre segmentos:

- "Os consumidores variam em sua intensidade de uso ?" Grandes usuários normalmente valorizam mais o produto e estão mais interessados nas suas características;
- "Os consumidores usam o produto de forma diferente ?" O mesmo produto usado em determinadas aplicações pode ter um significado de valor bem superior. Nestas situações, o desenvolvimento de um *pricing* customizado pode ampliar significativamente a lucratividade. Segundo o autor, a customização do preço poderá ser feita sem alterar o produto, desde que se tome cuidado com a troca de informações entre os clientes e a possibilidade de o produto ser revendido entre os mercados.
- "O desempenho do produto interessa mais para alguns clientes, mesmo se a aplicação for a mesma ?" Neste caso a garantia de um desempenho superior pode valer mais.

Marn (1997:100) propõe uma ferramenta de visualização rápida denominada mapa de valor, que pode apoiar decisões estratégicas de marketing e de reposicionamento de preços. O mapa de valor explora o modo como o cliente determina valor, o *trade-off* entre preço e benefícios e a distribuição dos clientes dentro do mapa.

A figura 14 ilustra o mapa de valor. O eixo horizontal quantifica os benefícios enquanto o eixo vertical representa o preço percebido. A linha de equivalência de valor (LEV) representa, hipoteticamente, a escolha balanceada entre preços e benefícios pelos clientes ("*you get what you pay for*"). Na mesma figura, o competidor A está em vantagem de valor e provavelmente ganhará market-share. Em oposição, o competidor E está em desvantagem e deverá perder share.

A quantificação dos benefícios deve ser feita considerando os atributos relevantes para as necessidades dos clientes. Um aspecto importante, é que os clientes não se distribuem uniformemente ao longo da LEV, e isto explica as diferenças de market-share entre os competidores. Os clientes não possuem o mesmo nível de conhecimento acerca dos competidores e dos benefícios entregues. Além disso, no mundo real, a relação entre preço e benefício não é linear: existem clientes que não abrem mão de uma quantidade mínima e máxima de benefícios; outros não estão dispostos a pagar além de uma certa quantia. Portanto, um reposicionamento ao longo da LEV pode gerar modificações expressivas no market-share. Existem duas possibilidades. Mover-se ao longo da LEV, normalmente para

cima, é a opção menos agressiva, e o sucesso depende da escolha dos atributos e da variação do preço. Mover-se para fora da LEV, para uma posição de vantagem de valor é aparentemente atrativa, mas requer um entendimento da dinâmica dos clientes, risco de reação dos competidores e oportunidades deste deslocamento.

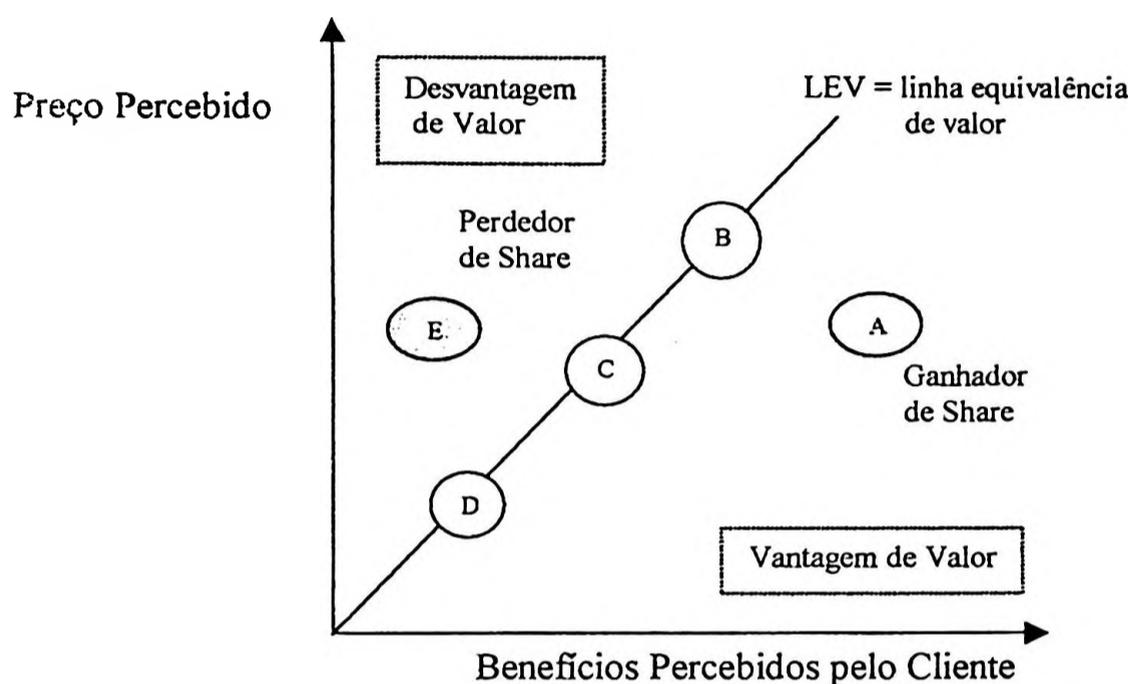


Figura 14: Mapa de Valor

Fonte: adaptada de Marn (1997: 103)

O gerenciamento do mapa de valor, segundo o autor, possibilita uma avaliação mais exata dos atributos que realmente importam ao cliente, e uma estratégia mais integrada entre preço, benefícios do produto e capacidades da concorrência. Além disso, permite uma melhor compreensão dos competidores na avaliação dos clientes, suas estratégias e suas reações mais prováveis.

2.4.1.3. Vantagens e limitações

Na medida em que as empresas voltam-se cada vez mais para o mercado, procurando dirigir os seus processos internos para atender as necessidades e satisfações dos clientes, a análise de como os clientes valoram os produtos e serviços torna-se cada vez mais importante. Segundo

Morris & Morris (1995:1), o trabalho de uma organização dirigida para o mercado não é vender produtos, mas criar valor para os seus clientes. Criação de valor é uma fonte de vantagem competitiva - as empresas vencedoras são aquelas que criam valor superior para os seus clientes.

Contudo, a metodologia também apresenta algumas limitações de ordem prática. Para Nagle (1987: 110), é uma restrição da análise do valor econômico não indicar o preço apropriado para a compra, mas somente o máximo preço que os compradores pagariam se tivessem perfeito conhecimento do valor econômico e este motivasse suas decisões de compras. A melhor solução para este problema é muitas vezes educar agressivamente o mercado (através de campanhas de comunicação, por exemplo).

Para Kotler (1999:182), no marketing empresarial, mesmo quando os clientes se convencem dos benefícios a longo prazo, alguns agentes de compras preferem os competidores de menor custo porque são pressionados a manter os custos de compras reduzidos, ou porque estes benefícios (reduções de custo, por exemplo) não atingem diretamente o seu departamento.

Morris & Morris (1999:4) ressalta as dificuldades na percepção do valor. Normalmente se considera que os clientes tem todas as informações e tomam decisões racionais. Mas, na verdade, os compradores encontram razoáveis dificuldades quando tentam medir o valor, tanto em função da complexidade do produto, restrições de tempo, falta de conhecimento de concorrentes e ineficiência de mercado. Logo seus julgamentos são muitas vezes incompletos e emocionais. Note-se que preço também é perceptual, pois os consumidores têm dificuldade de se lembrar dos preços exatos, e muitas vezes em suas mentes fica apenas a avaliação de “razoavelmente barato” ou “muito caro”.

Outra limitação da análise de valor econômico apontada pelo autor surge quando é aplicada para produtos em que o benefício não pode ser quantificado em dinheiro. É muito difícil estimar com precisão o valor econômico que o consumidor associaria ao sabor superior de um drink ou à qualidade de imagem de uma televisão. Nesse sentido, vale destacar a proposição do mesmo autor de que preço tem um papel duplo na questão de valor: ele pode refletir o valor, bem como também ser o determinante do valor.

2.4.2. Sensibilidade a preço

Segundo Nagle (1987:58), o preço depende muito mais de um bom julgamento do que um cálculo preciso. A habilidade para fazer este julgamento requer duas coisas: o conhecimento do mercado para o particular produto, e a compreensão dos fatores gerais que afetam a sensibilidade de preço. Nagle (1987:72) destaca duas razões de importância pelas quais a análise de sensibilidade a preços deve ser conduzida na elaboração da estratégia de precificação:

- permite identificar segmentos de mercado com diferentes sensibilidades a preço;
- indica a faixa de preços dentro da qual a firma deve especificar o preço do seu produto e conduzir os esforços de pesquisa e desenvolvimento para focar os custos nesta faixa;

Infelizmente, para muitos problemas de *pricing*, a direta medição da sensibilidade a preço é impraticável, como para novos produtos, por exemplo: onde testes de mercado são simplesmente impossíveis até que se tenham protótipos.

Lambin (1995:480) destaca que, para o comprador empresarial, a sensibilidade de preços pode ser determinada mais facilmente pela análise dos critérios de compra e pelos conhecimentos das preocupações do cliente.

Nagle (1987:58 a 71) destaca 9 fatores que influenciam a sensibilidade a preço:

- **Efeito de valor único:**
 - ele é o único que está sob controle; empresas devotam enormes quantias para redesenhar e reformular produtos com a crença de que criarão atributos únicos de valor ao consumidor;
 - o valor único de uma marca não provem necessariamente de atributos físicos (IBM, por ex.); em alguns casos, a diferenciação do produto é um valor inteiramente intangível, como a reputação única de um serviço (Caterpillar Tractor, por ex.), ou prestígio (Gucci, por ex.);

- vendedores de marcas muito caras, gastam substanciais quantias em propaganda para comunicar a idéia de que são realmente diferentes (American Express, por ex.); em contraste, vendedores de produtos mais baratos tentam eliminar estas diferenças atentos a reduzir o efeito de valor único.
- **Efeito de conhecimento de substitutos:**
 - o produto pode ser pouco sensível a preço, mas a sensibilidade entre marcas pode ser alta porque os compradores estão conscientes das muitas alternativas de fornecedores;
 - compradores são mais conscientes de marcas competindo na mesma loja, do que em diferentes revendedores;
 - uma tática comum para desencorajar compradores de buscar alternativas é eliminar o preço da negociação, comunicando: “este é um preço especial para você, mas somente se você aceitá-lo agora”;
 - quando é venda porta em porta (Avon, por ex.) o consumidor é menos sensível.
- **Efeito da dificuldade na comparação:**
 - muitos detergentes de lavadoras são mais baratos, mas se os consumidores não tiverem a certeza de que são quimicamente idênticos ao da marca preferida, não consideram um substituto perfeito;
 - importante para compradores industriais: quando produtos são difíceis de avaliar e o custo de falhas é alto (como mainframes, construção de nova planta e serviços de consultoria); consideram somente a “lista” de fornecedores aprovados com quem eles tem uma prévia experiência satisfatória;
 - em produtos que não podem ser avaliados antes da compra, mas somente através do custo de testes e análises por especialistas no produto, o que usualmente impede a avaliação de propostas de baixo preço de fornecedores desconhecidos;
 - quando o preço por si mesmo é muitas vezes difícil de comparar entre marcas; como exemplo, armazenadores tem esquema de preços baseado em número de partes transacionadas, valor das partes e valor total da transação;

- **Efeito do gasto total:**
 - os compradores são mais sensíveis a preço quando seus gastos são grandes, tanto em termos de montante como em percentagem da receita; quanto maior o gasto em uma compra, maior o esforço na negociação;
 - é maior nos mercados industriais, e não menos importante no mercado de consumo, onde pesquisas mostram que nas pequenas compras os consumidores prestam menos atenção e compram por impulso; conseqüentemente, compras grandes são mais sujeitas a grande sensibilidade de preço intermarcas do que pequenas compras;

- **Efeito da importância do benefício final:**
 - é muito relevante no marketing industrial; quanto mais sensível a preço for a demanda do produto de uma empresa, mais sensível a preço ela será nas compras junto aos seus fornecedores;
 - ele é fortemente influenciado pela segunda parte do efeito: a contribuição do preço na parcela do custo final do produto;
 - campanhas promocionais são freqüentemente desenhadas para convencer a compra como uma pequena parte de um grande benefício final, preferencialmente um benefício para o qual o comprador é particularmente insensível ao preço.

- **Efeito de custo compartilhado com outros clientes:**
 - quando o comprador é compensado de alguma forma, ele é menos sensível do que quando tem que arcar com tudo sozinho; este efeito é capturado por algumas políticas de preço: farmacêuticos em remédios que tem alto percentual de cobertura pelos seguros, por exemplo;
 - leasing: o custo do financiamento é compartilhado com a redução de tributos, através da transferência de créditos de imposto entre o vendedor e o comprador, que tem lucro e precisa aumentar a velocidade de amortização do ativo.

- **Efeito do investimento irreversível (*sunk investments*):**
 - muitas compras são usadas em complemento com ativos comprados previamente (máquinas, equipamentos); os compradores são menos sensíveis ao preço do produto quanto mais alto for o investimento que eles fizeram nestes ativos;
 - sempre que produtos são consumidos em conjunção com investimentos irreversíveis, a sensibilidade a longo prazo será maior do que a curto;
 - é fácil subestimar a importância deste efeito, uma vez que muitos investimentos complementares são intangíveis, como treinamento de empregados por exemplo;
 - relacionamentos pessoais pode representar significativo investimento que limita a atratividade de um competidor de baixo preço, como por exemplo: advogados, médicos, consultores.

- **Efeito qualidade-preço-imagem:**
 - significa que os compradores são menos sensíveis por entender que o alto preço significa uma alta qualidade; quanto mais adversas as conseqüências de uma qualidade inferior, maior será este efeito;
 - produto de imagem: se fosse barato perderia um importante atributo, a imagem de prestígio associada ao preço; são exemplos disso: Cadillac, American Express Gold Card.; para algumas compras, prestígio é mais importante, como em presentes (mais do que para próprio uso);
 - exclusividade: ao mesmo tempo que desencoraja algumas pessoas pelo alto preço, pode muitas vezes aumentar o valor de um produto, selecionando a clientela (médicos, cabeleireiros, viajantes de negócios na 1ª classe, por ex.);
 - produtos de qualidade desconhecida: quando não se pode definir a qualidade pela observação de experiências passadas, tende-se a fazer relatividade do preço com qualidade; os vendedores reforçam este aspecto denegrindo a qualidade de fornecedores baratos;
 - segundo o autor, as condições para usar preço como qualidade ocorrem em um importante caso: quando novos produtos são oferecidos ao mercado; com a vantagem da experiência, compradores podem melhor avaliar se o preço pode justificar o benefício do produto, e então se tornarem significativamente mais sensíveis ao preço;

- **Efeito de estoque:**

- os compradores são mais sensíveis no curto prazo quando eles podem ter estoques do produto e acreditar que o preço corrente é temporariamente mais alto do que será no futuro;
- depende das expectativas do comprador sobre preços futuros;
- isto pode ser estendido a bens duráveis, como automóveis, onde deve ser levado em conta o tempo para o seu ciclo de reposição.

Em uma abordagem similar em muitos pontos, Porter (1986:115) destaca que para os produtos industriais os clientes não sensíveis apresentam algumas das seguintes características na compra:

- a compra representa pequena parte do custo total;
- a perda por deficiência é elevada;
- o rendimento do produto pode gerar economias relevantes;
- o cliente tem uma estratégia de qualidade elevada;
- o produto é muito específico;
- o cliente tem uma boa rentabilidade;
- o comprador é mal informado sobre o produto, ou não tem especificações precisas;
- a motivação do comprador não é por economia de custo;

2.4.3. Segmentação

Segmentação de mercado é a classificação de compradores em conjuntos distintos, os segmentos, que capacitam a empresa a fabricar programas de marketing sob medida, mais apropriados para os compradores em cada segmento (Nagle, 1987:156). É importante para muitos aspectos do marketing, mas especialmente para *pricing*. Quando um ou mais dos fatores variam significativamente entre os segmentos de mercado, a estratégia de *pricing* baseada em um único preço para todas as vendas é certamente ineficaz. Clientes que são relativamente insensíveis a preço, com alto custo de servir e com poucas alternativas de

concorrentes podem aceitar um preço maior do que os clientes sensíveis a preço, com baixo custo de servir e com alternativas junto aos competidores.

Uma empresa que adota a segmentação do seu *pricing* como estratégia ainda enfrentará a difícil tarefa de desenvolver táticas que superem três problemas: o cliente não se identificar com o segmento, os revendedores não aplicarem o conceito e as restrições legais (Nagle, 1987:156).

Nagle (1987:157 a 175) estabelece algumas táticas para segmentação de preços:

- **Identificando o segmento e obtendo informações:**

- um aspecto importante é que os membros do segmento sensível a preço identificam-se a eles mesmos, mas não produzem sua identificação (desconto para estudantes em cinemas, por ex.);
- a chave para induzir compradores de um produto a revelar sua sensibilidade a preço é simplesmente definir os preços altos e dar descontos conforme a informação, ou seja, são identificados por eliminação.

- **Segmentando pela força de vendas:**

- quando a sensibilidade ao preço não depende de coisas imediatamente observáveis, a segmentação requer um vendedor treinado em solicitar e avaliar a informação necessária junto ao cliente; a experiência do vendedor trará uma boa idéia de como é a sensibilidade do comprador na decisão frente ao preço;
- como vendedores capacitados representam um custo elevado, esta tática é limitada aos itens que envolvem grandes gastos e prevalece em mercados empresariais do que em mercados de massa;
- compradores empresariais freqüentemente pagam altos preços pela falta de familiaridade com alternativas de suprimento, principalmente comprando pela primeira vez; entretanto, com o tempo os compradores aprendem o que é importante na avaliação e aumentam o conhecimento de alternativas; os vendedores empresariais

devem detectar estas mudanças, ajustando o preço para compensar o aumento de sensibilidade de preço do comprador.

- **Segmentando por localização de compra:**

- os clientes de diferentes localidades podem ser segmentados por localização de compra; trata-se de uma prática comum para uma grande gama de produtos; muitas cadeias de varejistas classificam suas lojas pela intensidade da competição e aplicam menores margens nas localidades onde ela é maior;
- segmentação por localidade ocorre freqüentemente no mercado internacional;
- absorção de frete é uma tática freqüentemente empregada para precificar produtos industriais vendidos em grande quantidade.

- **Segmentação pelo tempo da compra:**

- é usual quando o custo de servir o comprador varia significativamente com o período da compra;
- ocorre quando a demanda varia em diferentes períodos mas o produto não é armazenável (hotéis, energia elétrica, ligações telefônicas, por ex.); está associada à distinção entre custos incrementais e irreversíveis (*sunk costs*);
- para a definição dos preços no pico de demanda, é relevante a correta alocação do custo de capacidade no tempo.

- **Segmentando pela quantidade de compra ou descontos por quantidade:**

- descontos por volume: clientes que compram em grande quantidade são usualmente mais sensíveis a preço (maior conhecimento sobre o mercado, maior atratividade para os concorrentes); grandes compradores também possuem geralmente menor custo de servir, pois os custos de venda e serviços não aumentam proporcionalmente com o volume de compras; em tais casos, desconto por volumes é uma tática usual, sendo muito comum na segmentação de clientes empresariais;
- descontos por pedido: muitas vezes, o custo de processamento e envio do produto é fixo para cada pedido do cliente; conseqüentemente, o custo por unidade declina significativamente se a quantidade por pedido for grande;

- descontos em degraus: diferem de descontos por pedido porque eles não se aplicam sobre a quantidade total comprada, mas somente sobre a compra acima de uma quantidade especificada; o racional é encorajar os compradores individuais a comprar maior quantidade de um produto sem ter que cortar o preço; desta forma, ele não segmenta diferentes consumidores por preço, mas ao contrário, segmenta diferentes compras para o mesmo cliente (energia elétrica, por ex.);
 - preço em duas taxas: normalmente envolve uma taxa fixa e outra variável; neste caso, usuários mais freqüentes pagam menos do que usuários menos freqüentes para o mesmo produto, uma vez que a taxa fixa é diluída sobre mais unidades. Como exemplos: aluguel de carro tem uma diária mais uma taxa de milhagem, clubes tem uma taxa anual mais uma taxa por períodos menores; o objetivo também é encorajar mais compras.
- **Segmentando pelo design do produto:**
 - o mesmo produto ou serviço pode ser percebido pelos compradores como uma oportunidade diferente de compra; um pão avaliado em uma loja de conveniência não é a mesma oportunidade de compra que em um supermercado lotado;
 - essa estratégia pode ser aplicada mesmo sem diferenciar o custo de produção; como exemplo, empresas aéreas oferecem as mesmas passagens para executivos e viajantes em férias e oferece descontos ao segundo mercado desde que programadas com antecedência;
 - quando o produto não é um serviço, controlar as arbitragens entre mercados de baixo e alto preço torna-se muito difícil (segmento de baixo preço intermedia o produto ao segmento de alto preço, por ex.); para resolver este problema, o produto de menor preço deve ser modificado de alguma maneira que torne sua adaptação para vendê-lo no mercado de preço alto impraticável;
- **Segmentação por pacotes de serviço (ou produto):**
 - largamente usado como tática para preços segmentados; por exemplo: varejistas oferecem livre estacionamento para compras em suas lojas;

- a prática é extensa: de commodities a serviços, de necessidades a entretenimento; em cada caso os produtos empacotados juntos tem uma relação particular com o outro diferente entre os segmentos de compradores.
- **Pacotes opcionais:**
 - os produtos podem ser comprados separadamente, mas a opção é avaliar a compra do pacote a preços menores;
 - pacotes opcionais são mais lucrativos do que produtos separados sempre que alguns compradores valorizam muito um dos itens do pacote, e valorizam outro muito menos do que o custo de produção;
 - para o propósito de segmentação, não existe nenhuma razão para não oferecer aos consumidores a opção de comprar separadamente a altos preços; mas existe contudo, razões psicológicas que justifiquem fazer o pacote indivisível.
- **Amarração das vendas:**
 - segmentar compradores através do uso intensivo pode substancialmente aumentar a efetividade da estratégia de preços;
 - na compra ou leasing de uma máquina, o comprador acorda contratualmente comprar uma commodity usada com a máquina exclusivamente com o vendedor; enquanto o ativo era vendido por um preço explicitamente baixo, a commodity, entretanto, era precificada com *premium*; desde que os compradores possam usar o ativo mais intensamente comprando mais da commodity, eles efetivamente pagam mais pelo ativo;
 - manutenção e serviços de reparo são amarrações naturais da venda do equipamento.

Nagle (1987:175) destaca a importância da segmentação de preços para indústrias com altos custos fixos, onde há o risco de não se conseguir cobrir estes custos cobrando-se o mesmo preço em todo o mercado.

O mesmo autor também afirma que o preço segmentado também estimula a inovação competitiva. Melhorias são muitas vezes valorizadas de forma diversa por diferentes compradores. Com a habilidade de segmentá-los por preço, pode-se recuperar custos de desenvolvimento mais rapidamente

Segmentação de preços está claramente entre a maior dificuldade de estratégias para implementar. Cada exemplo de segmentação é único em seu método de implementação, não existindo uma simples fórmula e exigindo criatividade (Nagle, 1987:176).

A Xerox perdeu uma grande posição competitiva no mercado de copiadoras precisamente por causa de sua relutância em servir os segmentos mais sensíveis a preço no mercado, ignorando o mercado menos lucrativo de pequenos escritórios. Ignorar os segmentos mais sensíveis a preço pode levar a uma perigosa abertura para competidores, que eventualmente podem conseguir competitividade nos mercados menos sensíveis também.

2.4.4. Elasticidade

Lambin (1995:482) destaca a elasticidade como medida direta da sensibilidade dos compradores. Matematicamente, ela é definida como:

$$E = (\% \text{variação vendas}) / (\% \text{variação preço})$$

A elasticidade é normalmente negativa pois quando se aumenta o preço existe uma redução na quantidade demandada.

Conhecer a elasticidade é importante pois:

- mostra como os preços podem estimular as vendas;
- comparar elasticidade de marcas permite identificar quais resistem melhor a alta de preços; idem para produtos, possibilitando modular os preços da gama de produtos.

Um conceito importante é o da elasticidade cruzada, que quantifica a troca da demanda entre uma marca e outra. De acordo com Lambin (1995:503) a elasticidade cruzada mede o grau de interdependência entre as marcas (ou produtos), indicando substituição ou complementaridade. Ela é representada pela seguinte fórmula:

Elasticidade Cruzada = (Variação quantidades A) / (Variação preço B)

Se a elasticidade é positiva, o efeito da interdependência é adverso, portanto são produtos (ou marcas) substitutos (no caso da gasolina comum e aditivada - elevando-se o preço de uma, mais consumidores irão preferir trocar pelo outra).

Se a elasticidade é negativa, o efeito é favorável; então, são produtos complementares. Produtos complementares podem se dar por duas razões:

- os produtos são consumidos juntos para produzir satisfação (videocassete e televisão);
- os produtos são comprados mais eficientemente juntos (compradores economizam tempo comprando uma lista de produtos de um único supermercado).

Existem poucas aplicações práticas do conceito de elasticidade, pelo número de dificuldades para quantificá-la:

- depende da estabilidade das condições em que foram feitas as observações (não pode ser utilizada, por exemplo, para precificar um novo produto);
- em muitas situações é preciso saber como atuar sobre a sensibilidade, e não medi-la (conhecer a percepção por um grupo de compradores);
- não mede o efeito de outros mecanismos de resposta do consumidor como a exclusividade ou a fidelidade, que são igualmente importantes.

Segundo o mesmo autor, ela colabora mais na compreensão dos comportamentos econômicos do que como ferramenta de apoio à decisão.

2.5. Posicionamento com os fatores de Marketing

Ainda que se tenha uma boa compreensão do comportamento do cliente, o executivo de marketing não pode elaborar a estratégia de *pricing* de forma inteiramente separada dos outros elementos da estratégia de marketing da empresa (Nagle, 1987:180). O preço de um produto afeta a percepção de seus atributos no mercado, a efetividade de sua propaganda, e a atenção que ele recebe nos canais de distribuição. Esta interação vale em ambos os sentidos, pois o produto, a propaganda e a distribuição afetam o sucesso da estratégia de preços.

Portanto, é de extrema importância a coordenação entre a precificação do produto e as outras decisões do marketing mix da empresa (produto, promoção e distribuição) para o sucesso da estratégia de *pricing*, bem como da implementação dessa estratégia.

2.5.1. Desenvolvimento de Produto

O produto é a ferramenta de maior poder para influenciar o ambiente de *pricing* (Nagle, 1987: 180). Ele pode ser desenhado para atrair o segmento de compradores pouco sensíveis facilitando a estratégia de desnatamento, ou pode ser projetado para a máxima economia de custos facilitando a estratégia de penetração. Na formulação da estratégia de preços é importante atentar-se à precificação através das linhas de produto e do ciclo de vida.

2.5.1.1. Precificação de linhas de produto

A existência de uma linha de produtos exige um gerenciamento coordenado, pois as vendas de diferentes produtos podem ser interdependentes. Em alguns casos, a mera existência de um produto na linha pode afetar as vendas dos demais, mesmo que as vendas desse produto sejam pequenas. O modelo super luxo é um exemplo dessa situação; apesar de vender pouco, introduz um aumento de vendas no modelo de luxo pelo posicionamento como top de preço. Nestas situações, a precificação deve refletir esta interação para conseguir maximizar os lucros. Alguns tipos de precificação de linha de produtos são discutidos a seguir.

- **Preço De Linha Completa (Mccarthy, 1997: 311):**
 - todos os produtos são destinados ao mesmo mercado alvo e possuem avaliação homogênea do consumidor: mesmos níveis de preço e qualidade;
 - baixa visibilidade dos custos pela dificuldade de atribuir custos fixos entre os produtos;
 - deve-se procurar recuperar todos os custos: preços baixos para itens competitivos e altos para os menos competitivos, considerando a demanda.

- **Preço de produto complementar (McCarthy, 1997: 311):**
 - prevalece a ótica do conjunto - preço baixo para o equipamento básico e alto para os complementares (são exemplos: aparelho de barbear barato e lucro na reposição das lâminas; o mesmo se dá para computadores e programas ou máquinas e peças de reposição);
 - normalmente envolve linhas de produção diferentes, não havendo problema de alocação dos custos;

- **Preço de pacote (McCarthy, 1997: 311):**
 - preço mais barato para o cliente que comprar os produtos ao mesmo tempo, em vez de separadamente;
 - encoraja os consumidores a gastar mais e comprar produtos que normalmente não adquiririam;

- **Preço líder (McCarthy, 1997: 309):**
 - preços muito baixos para atrair os consumidores às lojas;
 - aplicado em produtos bem conhecidos, amplamente usados, que os consumidores não costumam estocá-los (leite, ovos, café) e possuem memória de preços de referência (porque compram mais freqüentemente);

- **Preço isca (McCarthy, 1997: 309):**

- preço muito baixo atrai os consumidores que são persuadidos a comprar modelos ou marcas mais caras; é criticado como antiético ou enganoso.
- **Marca paralela (*flanking brands*) ou segunda marca (Nagle, 1987:186):**
 - uma empresa pode usá-la para inibir ou deter ameaças competitivas para diferenciação de valor de seus produtos;
 - usada para brigar com competidores de baixo preço, tendo se tornado comum em produtos de consumo (RJReynolds introduziu 2 marcas de cigarros para competir em preço com marcas genéricas, por exemplo).
- **Preços acima e abaixo da gama de produtos (Lambin, 1995:504):**
 - para diferentes versões ou modelos do produto: compradores do modelo standard são sensíveis, do modelo luxo não são;
 - uma empresa pode ter margem boa no modelo acima da gama e aceitar perder no modelo abaixo da gama, mas pode cobrir a demanda dos segmentos e obter um resultado satisfatório;
 - de acordo com Nagle (1987:185), este conceito é chamado de ancoramento; pesquisas indicam que os compradores não avaliam o preço como alto / baixo somente com bases absolutas ou relativas, mas melhor, sua avaliação é influenciada pela faixa inteira de preços com a qual ele se defronta; todos os preços servem como âncora, estimulando na formulação do preço referência; assim, adicionando-se um modelo luxo acima da linha de produtos, ou um produto mais barato no final da linha, fará todos os preços parecerem mais baratos ou mais caros.
- **Preços ligados (Lambin, 1995:505):**
 - os produtos são comprados juntos a um preço inferior à soma dos preços individuais; podemos ter a opção de escolha do cliente, com alternativas;
 - podem ser intangíveis, como a informática que vende equipamentos pressupondo um custo de assistência técnica, treinamento, instalações de programas, por exemplo;
 - em razão das pressões sobre os custos, as empresas estão com a tendência de renunciar à prática de preços ligados e tarifar os produtos e serviços separadamente.

2.5.1.2. Produtos relacionados

Um caso particular de interdependência entre produtos merece ser destacado: o efeito de substituição (canibalismo) e complementaridade. Mais uma vez, o objetivo de maximizar o resultado conjunto exige a atenção sobre certos detalhes.

O conceito de elasticidade cruzada, apresentado no capítulo 2.4, define a diferença entre os dois efeitos: se positiva indica substituição, se negativa representa complementaridade.

Na precificação de produtos substitutos e complementares, a contribuição marginal deve ser ajustada apropriadamente. Quando existe mais de um substituto ou complemento na linha, é necessário fazer múltiplos ajustes na contribuição marginal. Em varejistas, por exemplo, uma promoção no preço dos morangos pode aumentar as vendas de bolo e reduzir as de outras frutas (Nagle, 1987:184)

O risco do canibalismo é um ponto presente na consideração de produtos e marcas (Lambin, 1995:502). Alguns cenários de canibalismo:

- marca nova somente substitui antiga - só é vantagem se a margem é muito superior;
- marca nova amplia mercado - será globalmente rentável se os novos compradores trouxerem margem superior à perda nas vendas da marca antiga;
- marca nova penetra no mercado da antiga e no mercado da competidora - é necessário ver a compensação com as perdas na marca antiga;
- marca nova penetra nas vendas da concorrência e atinge compradores novos – fluxo de caixa positivo de todas as formas.

Segundo o mesmo autor, certas estratégias podem diminuir o risco do canibalismo:

- quanto mais segmentado o mercado maior o risco de canibalismo;
- posicionar as diferentes marcas em carteira, não somente frente aos competidores mas igualmente entre elas;
- algumas vezes o canibalismo pode melhorar o posicionamento da empresa a longo prazo;

- marcas múltiplas com um certo grau de canibalismo podem servir ao interesse global da empresa.

2.5.1.3. Precificação no ciclo de vida

O lançamento de um novo produto não tem comparação direta e aporta uma solução original à satisfação de uma necessidade, afirma Lambin (1995:499). Normalmente o gerente de marketing deve decidir entre duas estratégias contrastantes: preço inicial elevado que selecione a demanda ou preço baixo que permita uma penetração rápida. Estas estratégias são equivalentes às estratégias de desnatamento e penetração apresentadas no capítulo 2.3.

- **Estratégia de desnatamento**

É uma estratégia prudente, mais financeira que comercial. Comercialmente é sempre mais fácil baixar o preço do que aumentá-lo (Lambin, 1995: 499). Condições:

- o ciclo de vida do produto novo será curto e rapidamente imitado pelos concorrentes;
- a demanda é inelástica, principalmente se o produto é muito novo, sem comparação;
- quando é possível fracionar o mercado em segmentos - reduções de preços posteriores atingirão os segmentos menos elásticos;
- quando a demanda é difícil de avaliar;
- empresa não dispõe de liquidez financeira para demandar gastos promocionais.

De acordo com McCarthy (1997:278), esta estratégia maximiza o lucro e o retorno no estágio de introdução. Ao longo do ciclo de vida, os preços são mudados através de uma série de estratégias de marketing, envolvendo distribuição, produto e promoção (novas características, vendas pelo telefone, por exemplo).

- **Estratégia de penetração**

Supõe um sistema de distribuição intensivo e as ações publicitárias são importantes. Deve-se ter uma capacidade de produção adaptada. A rentabilidade é conseguida a longo prazo, e o enfoque é mais comercial. É uma estratégia mais arriscada (Lambin, 1995:500). Condições:

- demanda deve ser elástica ao preço e não existe segmento a privilegiar;
- possibilidade de obter baixos custos unitários - em função do efeito de experiência ou de ganhos de escala;
- novo produto pode ser ameaçado por forte concorrência logo após a introdução - preços baixos são barreira de entrada;
- segmento de alta renda está satisfeito;
- produto se integra facilmente no modo de consumo, de modo que os custos de transferência não são elevados.

2.5.2. Promoção

Segundo Nagle (1987:188), a coordenação de preço e propaganda é importante porque a propaganda afeta a sensibilidade de preços do comprador. Geralmente aceita-se que a propaganda, ao manipular os consumidores, reduz sua sensibilidade ao preço. De fato, é quase comum verem-se propagandas especialmente desenhadas para minimizar a sensibilidade ao preço, reforçando a percepção de que os produtos são melhores do que os da concorrência.

Todavia, o mesmo autor ressalta que a propaganda é uma simples comunicação, e seu efeito depende da natureza da mensagem comunicada. Muitos especialistas concordam que a propaganda aumenta a sensibilidade ao preço quando é focada explicitamente em preço. Por exemplo, anúncios de descontos em supermercados influenciam consumidores com maior sensibilidade para decidirem onde vão às compras. Similarmente, a comunicação em uma estratégia de penetração (como “porquê pagar mais?”) convencerá os compradores que preço deve ser a mais importante consideração.

Segundo Nagle (1987:189), pesquisas empíricas tem mostrado consistentemente o contrário da teoria: para os produtos de compra freqüente que foram mais intensamente estudados, a propaganda aumentou a sensibilidade ao preço das marcas. Quando o preço era aumentado nas localidades expostas a um menor nível de propaganda, as vendas diminuam menos do que nas localidades expostas a maior comunicação.

A argumentação de Nagle (1987:192) é que comunicação aumentou a base inicial vendas, atraindo adicionais compradores (sensíveis a preço) para o produto, fazendo com que a redução percentual das vendas fosse maior. Desta forma, conclui-se que um preço baixo aumentará mais ainda as vendas quando acoplado a um alto nível de propaganda.

O valor de diferenciação de uma marca intensamente comunicada torna os consumidores menos sensíveis a seu preço do que o preço de uma marca genérica.

Na definição do orçamento de comunicação, a coordenação com *pricing* é essencial segundo Nagle (1987:192). Um importante fator para decisão do nível de gastos promocionais é a contribuição marginal do preço. Quanto maior a contribuição ao lucro, maior a recompensa para cada venda adicional, justificando maiores gastos promocionais do que aqueles com menor margem.

Em alguns casos, preço é mais do que um coadjuvante de uma campanha promocional: ele é parte integral dela (Nagle, 1987:196). Algumas companhias usam altos preços para aumentar a percepção de qualidade. Ocasionalmente, um vendedor pode ainda determinar um preço baixo para um produto como parte de uma campanha promocional.

2.5.3. Força de Vendas

Para muitos produtos industriais e para muitos grandes produtos de consumo durável, usa-se venda pessoal no lugar de propaganda (Nagle, 1987:194). Desde uma pessoa com mínimo treinamento até especialistas com alto grau de treinamento técnico. Selecionar a correta

quantidade de esforço nas vendas é um importante passo na direção do *pricing* para realizar todo o seu potencial de lucro.

Pode-se classificar as estratégias entre uma abordagem de preço baixo com baixo esforço de vendas até preço alto com alto esforço de vendas:

- produtos que são relativamente genéricos em suas características podem adotar estratégia de baixo esforço, com baixo custo de venda, podendo oferecer preços baixos para atrair compradores (que desejam produto básico);
- produtos com características únicas, podem realizar um diferencial de valor desde que seus compradores compreendam; logo tais produtos requerem um alto nível de esforço de vendas que comunique seus benefícios, para justificar o preço superior.

Infelizmente, segundo o mesmo autor, algumas empresas desenvolvem produtos superiores e atentam por usar mais preço do que promoção para desenvolver o seu mercado, o que é uma estratégia provavelmente ineficaz. Penetração de mercado somente via preço faz sentido só quando o valor do produto já é conhecido pelos compradores (Nagle, 1987:195), como em produtos estabelecidos que os consumidores já tenham usado no passado, ou cujas características são passíveis de inspeção. Caso contrário, um preço baixo em relação ao valor do produto não é barganha, a menos que os compradores possam apreciar tal valor.

Nenhuma empresa pode mudar o preço refletindo aspectos superiores do produto, ou diminuir o preço e ganhar rapidamente mercado por penetração, a menos que comunique primeiro aos compradores o verdadeiro valor que o seu produto oferece.

Uma hábil força de vendas, em adição às características do produto, pode também prover argumentações importantes que reduzem a sensibilidade ao preço. Podem identificar meios de assegurar lucros para os compradores: conhecendo o processo de manufatura podem melhorar a performance do produto ou melhorar a sistemática de pedidos para reduzir a necessidade de estoques. Quando os compradores percebem, muitos desejarão compartilhar estes ganhos mostrando lealdade em futuras negociações.

2.5.4. Canais de Distribuição

Segundo Nagle (1987:204), a distribuição de um produto afeta:

- os outros produtos com o qual é comparado;
- a imagem que os consumidores têm dele;
- a habilidade de diferenciar através de argumentação;
- a habilidade de segmentar o mercado.

Desde que todos estes fatores tenham considerações na formulação da estratégia de *pricing*, *pricing* e distribuição necessitam ser atenciosamente coordenados.

McCarthy (1997) ainda acrescenta a importância do preço na medida em que estabelece o nível em que os membros do canal possam cobrir custos e obter lucro.

Quando uma empresa está decidindo sua estratégia de *pricing* e canal de distribuição, algumas etapas têm que ser consideradas:

- **Seleção do canal apropriado**

Para um produto que atrai compradores com baixo preço, a meta é obter baixo custo de distribuição. Quando atrai compradores com seus atributos superiores a despeito do alto preço, a meta é obter uma forma de distribuição que complementa estes atributos e os tornem salientes. A Timex, por exemplo, inicialmente escolheu joalheirias para vender o seu relógio, mas estipulou preços baixos e, apesar da qualidade dos vendedores, o mark-up era baixo para cobrir estes custos. Optou então por vender em drogarias e lojas de departamento, com pouco serviço, baixo custo e máxima disponibilidade.

Quando a diferenciação de um produto provém da argumentação, é arriscado deixá-lo completamente sob distribuição independente, pois a argumentação pode ser usada para vender os produtos competidores (Nagle, 1987:205). Empresas de cosméticos de alto preço tem um sistema de distribuição único com representantes de vendas, por exemplo. O custo é

maior do que trabalhar com canais independentes, mas é justificado quando as argumentações adicionam valor substancial.

- **Definindo política de preços para revenda**

Uma importante parte do *pricing* através de canais independentes é o gerenciamento da relação com revendedores para influenciar suas decisões de preço (Nagle, 1987:206).

Manter um preço mínimo de revenda pode ser essencial para o sucesso dos produtos cujo valor percebido não depende somente de si mesmo, mas também dos serviços oferecidos pelo distribuidor. Mas esse incentivo para prover tais serviços somente ocorre se os clientes que usarem os serviços comprarem o produto dele.

Outra consideração é a limitação de preços máximos para o revendedores. Ainda que possam distribuir mais economicamente, e ofertem maior variedade para os compradores, os distribuidores independentes podem tirar a competitividade do produto ao estabelecerem preços muito altos (Nagle, 1987:207). Em muitos mercados, a competição entre distribuidores pode limitar a elevação de preços. Em algumas situações, o problema pode justificar contratos especiais, sugestão de preço nas embalagens ou via propaganda. Outra opção é como fazem os contratos de franquia, exigindo quotas mínimas de venda: o preço não é definido, mas se o varejista subir muito os preços, pode não atingir sua quota de vendas mínima (Nagle, 1987: 210).

Um aspecto a considerar na precificação é que o ponto de equilíbrio de vendas é diferente entre distribuidor e produtor (Nagle, 1987:207). O efeito volume x preço normalmente é maior no distribuidor do que na indústria (porque o preço integral do produto é seu custo incremental), logo o distribuidor independente tem um incentivo para elevar o preço a um patamar maior do que o produtor. O correto é analisar o ponto de equilíbrio na cadeia integrada.

2.6. Análise de Custos

A análise da estrutura de custos e lucratividade da empresa representa um componente importante na formulação das estratégias de *pricing*. De acordo com Nagle (1987: 14), não se pode fazer um *pricing* efetivo sem a compreensão dos custos. E isto significa conhecer mais do que os níveis de custos – deve-se compreender também como os custos mudam com as variações nas vendas que resultam das decisões de preços. Provavelmente, este é um dos aspectos de maior desafio do *pricing*.

O desenvolvimento da questão custos neste capítulo passa primeiramente pela compreensão das estruturas de custos e dos sistemas de custeio, pois os mesmos geram grande impacto na atribuição de custos em empresas que possuem grande número de produtos / serviços.

Em segundo lugar discutir-se-ão as diversas metodologias usadas para a elaboração de preços com base em custos, bem como as análises de variações decorrentes da análise preço x volume x custo (análises de ponto de equilíbrio).

Finalizando, serão abordados alguns aspectos do microgerenciamento dos preços e lucratividade, que têm aplicações importantes no marketing tático, do ponto de vista de gestão de clientes e transações.

2.6.1. Componentes dos custos e sua classificação

De acordo com Martins (1994:47), os custos podem ser classificados em diretos e indiretos, conforme o seu relacionamento com os produtos:

- custos diretos: podem ser diretamente apropriados aos produtos, bastando haver uma medida de consumo (quilogramas de materiais consumidos, horas de mão-de-obra), como por exemplo: matérias-primas, embalagens e mão-de-obra envolvida na fabricação;
- custos indiretos: não oferecem condição de uma medida objetiva, e qualquer tentativa de alocação tem de ser feita de maneira estimada e muitas vezes arbitrária; são exemplos:

salários de supervisão, despesas administrativas, depreciação de máquinas (normalmente calculada por período) e aluguel do prédio; inclui alguns custos diretos, que são tratados como tal pela sua irrelevância ou dificuldade de medição, como por exemplo, materiais de consumo, energia elétrica.

Especificamente à mão-de-obra, a mesma possui duas naturezas: direta, quando se tratar de pessoal que atua diretamente na elaboração do produto, e indireta quando diz respeito à supervisão, manutenção, controles, que são atividades que não têm aplicação direta sobre um produto específico.

Uma outra forma usual de classificação é a que leva em consideração a relação entre os custos e o volume de atividade numa unidade de tempo, quais sejam, custos fixos e variáveis.

- custos variáveis: dependem diretamente do volume de produção, como por exemplo, matéria-prima, materiais diretos;
- custos fixos: seu valor não depende dos aumentos e diminuições do volume elaborado de produtos; como exemplo têm-se: aluguel da fábrica, depreciação, mão-de-obra indireta; podem ser repetitivos (aluguel, depreciações, mão-de-obra indireta) e não repetitivos (manutenção, energia, telefones).

Uma questão importante frisada pelo autor é que os custos fixos não são, mesmo os repetitivos, sempre do mesmo valor. Algumas causas podem alterá-los:

- mudança de preços – dissídio de mão-de-obra, por exemplo;
- expansão da empresa – compra de mais equipamentos e conseqüente aumento da depreciação, por exemplo;
- mudança de tecnologia – substituição de uma máquina antiga por outra moderna e mais cara, por exemplo.

De qualquer forma, são custos fixos uma vez que, apesar de se modificarem, o seu montante em cada período independe do volume de produção.

Alguns custos têm as duas naturezas, como a energia elétrica por exemplo, que tem uma parcela fixa, em função da capacidade instalada, e uma parcela variável, em função do nível de atividade.

Martins (1994:48) ressalta ainda que todos os custos podem ser classificados em diretos e indiretos e fixos e variáveis ao mesmo tempo. Os custos diretos são variáveis, quase sem exceção. Por sua vez os indiretos são tanto fixos como variáveis, apesar da geral predominância dos primeiros

2.6.2. O problema da alocação dos custos – métodos de custeio

2.6.2.1. Custeio por absorção e custeio variável

Quando a empresa produz um único produto, o custo unitário do mesmo representa a soma do custos variáveis e fixos, divididos pela quantidade produzida no mês. Matematicamente temos:

$$\text{CUT} = \frac{(\text{CVD} + \text{CVI})}{Q} + \frac{\text{CFI}}{Q}$$

Onde:

CUT = custo unitário total

CVD = custo variável direto

CVI = custo variável indireto

CFI = custo fixo indireto

Q = quantidade produzida do produto no mês considerado

Quando a empresa produz mais de um produto, a determinação do custo unitário de cada produto é mais complexa, e passa por etapas (Martins, 1994:52), quais sejam:

- Apropriação dos custos diretos – diretamente por unidade produzida, como no caso da matéria-prima, considerando sua participação na formulação do produto final; ou atribuída

através de algum indicador, como o apontamento de horas trabalhadas no produto para alocação do custo de mão-de-obra direta;

- Apropriação dos custos indiretos – através de algum critério de rateio arbitrado, como por exemplo, proporcional ao valor dos custos diretos, da quantidade de produtos, de horas de mão-de-obra direta, etc.

A arbitrariedade na apropriação dos custos indiretos é uma questão complexa, pois segundo o autor, dependendo do critério definido, pode-se chegar a resultados completamente diferentes, provocando análises distorcidas. Desta forma, o método de custeio adotado é de fundamental importância sobre qualquer avaliação de custos.

Muccillo destaca através da figura 15 os diferentes métodos de custeio utilizados:

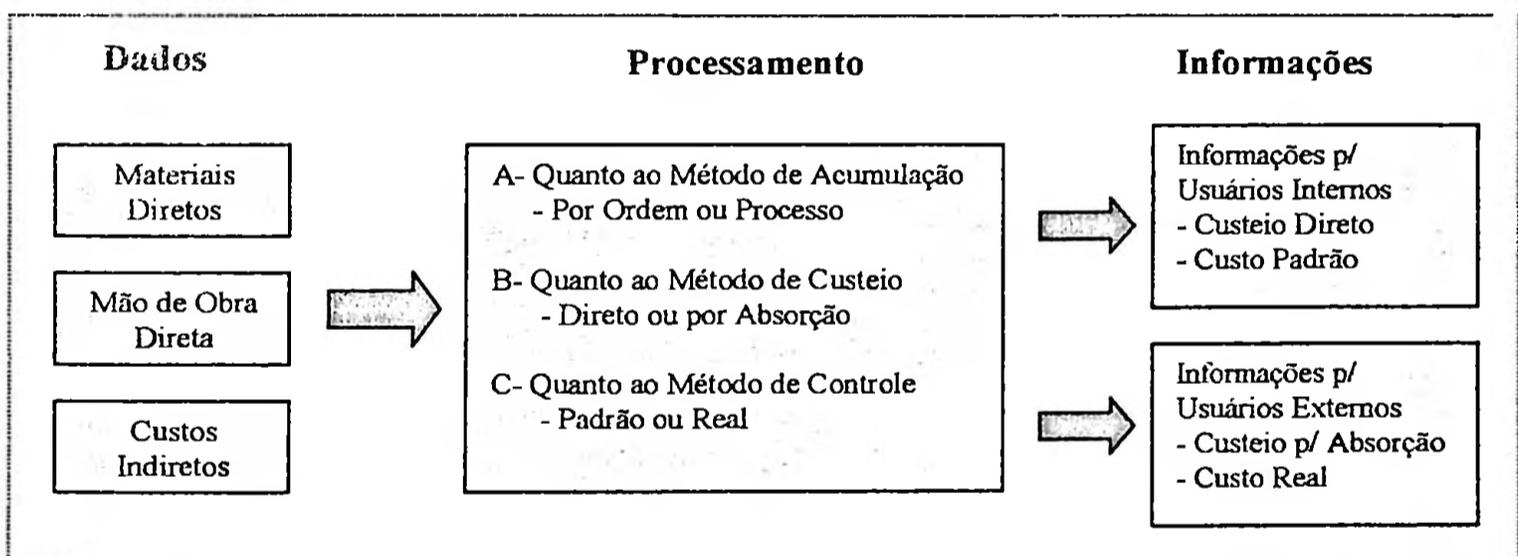


Figura 15: Visão Sistêmica de Custos

Fonte: Muccillo, 1999

O custeio por absorção é o sistema mais tradicional, identificado com a contabilidade tradicional, sendo obrigatória para fins legais de demonstração de balanços (lei das S/A.), tendo as seguintes características:

- atribui aos produtos todos os custos, fixos e variáveis, sendo que os custos fixos são rateados arbitrariamente;
- os custos de produção são levados ao estoque e realizados somente no momento de venda dos produtos;
- custos unitários variam em função do volume de produção.

Algumas características devem ser destacadas no processo de alocação de custos :

- a departamentalização (Martins, 1994:64): o departamento é a unidade mínima administrativa geradora de custos, que tem um responsável, e tem a função de controle de custos. Também é chamado de centro de custos, e acumula os custos para alocação aos produtos (departamento de produção), ou a outros departamentos (quando prestarem serviços internos);
- acumulação por ordem (Martins, 1994:124): quando a empresa produz por encomendas, ou em lotes (exemplo: fabricantes de equipamentos, serviços de consultoria), os custos devem ser acumulados em sua respectiva ordem de produção (ou serviço) e somente ao final são atribuídos ao produto;
- acumulação por processo (Martins, 1994:132): quando se tratar de produção contínua (exemplo: indústrias de cimento, de petróleo), os custos são apropriados no tempo (mensal, por exemplo) e dividido pelo número de unidades feitas no período.

Todavia, o custeio por absorção, apesar de demonstrar a totalidade de custos da empresa nos produtos, não é normalmente utilizado para fins de análise gerencial. Martins (1994:177) destaca três grandes problemas deste método que concorrem para isso:

- os custos fixos existirão independente da fabricação ou não de um determinado produto, ou das oscilações nos volumes de produção;
- os critérios de rateio apresentam quase sempre grandes graus de arbitrariedade. A mudança no critério adotado pode tornar um produto rentável ou não rentável, o que torna o resultado meramente aparente;
- o valor do custo fixo unitário depende do volume de produção; assim, se uma empresa decidir reduzir o volume de produção de um produto não lucrativo, ele se tornará ainda mais deficitário.

Uma abordagem alternativa para este problema surgiu com a criação do custeio variável (também chamado de custeio direto), que se apresenta mais confiável para a tomada de decisões empresariais do que o custeio por absorção (Martins, 1994:177). Suas características são:

- aloca somente os custos variáveis (diretos e indiretos) aos produtos e serviços;

- os custos fixos são considerados gastos realizados no período em que ocorrem, e não são alocados a nenhum produto específico;
- os custos unitários não variam em função do volume de produção;
- trabalha com o conceito de margem de contribuição, que é o valor que efetivamente o produto agrega à empresa para cada unidade vendida, ou seja:

$$MCu = PVu - CDVu - CIVu$$

Onde:

- MCu – margem de contribuição unitária
- PVu – preço de venda unitário
- CDVu – custo direto variável por unidade
- CIVu – custo indireto variável por unidade

O quadro 6 demonstra um exemplo de Custeio Variável.

Quadro 6 – Exemplo de Custeio Variável

	Produto A	Produto B	Total
Receita de Vendas	100.000	200.000	300.000
(-) Custo Variável dos Produtos Vendidos	(70.000)	(120.000)	(190.000)
(=) Margem de Contribuição	30.000	80.000	110.000
(-) Custos Fixos			(60.000)
(=) Lucro			50.000

Fonte: elaborado pelo autor

Segundo o autor, o custeio variável não apresenta as distorções provocadas pela arbitrariedade no rateio de custos fixos e nem das oscilações de produção. Além disso, gera demonstrações de resultados mais coerentes com o comportamento das vendas, uma vez que não existe acumulação de custos nos estoques. Em virtude destas razões, ele é muito mais usado para fins decisórios.

Todavia, Martins (1994:185) ressalta que esta metodologia não implica que os custos fixos devam ser abandonados no processo decisório, afinal eles existem e representam desembolsos. Mesmo com margens de contribuição positivas, podemos correr o risco de não cobrir a totalidade de custos fixos. O autor argumenta que eles não devem ser omitidos, nem arbitrariamente rateados, mas sim devidamente analisados.

Um caso particular ocorre quando existem custos fixos que são diretamente identificáveis a produtos, ou linhas de produtos. Neste caso, Martins (1994: 85) sugere a elaboração de uma seqüência de margens de contribuição, como no exemplo do quadro 7:

Quadro 7: Exemplo de elaboração de uma seqüência de Margens de Contribuição

Produtos	A	B	C	D	E	Total
Vendas	903000	1302000	793800	1137100	1306800	5442700
(-) CVPV	-504000	-770000	-343000	-561700	-792000	-2970700
1a MC	399000	532000	450800	575400	514800	2472000
Soma		931000			1541000	2472000
(-) CFID		-540000			-430000	-970000
2a MC		391000			1111000	1502000
(-) CFNI						-800400
Lucro						701600

CVPV = Custo Variável dos Produtos Vendidos
 CFID = Custos Fixos Identificados, comuns a grupo de produtos
 CFNI = Custos Fixos não Identificados, comuns a todos

Fonte: adaptado de Martins, 1994: 187.

● 2.6.2.2. Custeio por Atividades (ABC costing)

Johnson & Kaplan (1993:192) destacam que as implicações do ambiente competitivo a partir dos anos 80 aumentaram a importância do conhecimento exato dos custos dos produtos e da

medição de desempenho. Todavia, a nova organização que surge nesse ambiente tornou obsoleta a metodologia convencional de custos, na medida em que:

- os processos de produção mais eficientes e automatizados reduziram sensivelmente o conteúdo da mão de obra direta nos serviços; algo em torno de 10% ou menos é comum em muitos fabricantes;
- as políticas de estoque *just-in-time* reduziram a necessidade de se controlar o valor dos estoques; além disso, nessa política um trabalhador pode produzir menos, para não gerar estoques intermediários, sem influência sobre o custo unitário de produção;
- o maior investimento em tecnologia no aperfeiçoamento de produtos e processos, na intensificação da comercialização, marketing e distribuição, e no treinamento e capacitação, vem aumentando significativamente a participação dos custos fixos e das funções de *overhead* na estrutura da empresa; ainda que estejam voltados para benefícios de longo prazo, a exigência de sua realização no demonstrativo mensal causa distorções na análise dos produtos;
- como reação ao ambiente competitivo, muitas empresas estão expandindo a variedade de produtos e serviços, tornando mais difícil a tarefa de identificar detalhadamente os custos aos diversos produtos.

Frente a esta realidade, Johnson & Kaplan (1993) criticam a abordagem simplista adotada por muitas empresas que, frente a estas mudanças, ainda continuam a fazer alocação dos custos de *overhead* proporcionalmente às suas bases cada vez menores de mão-de-obra direta, ou então, como tem ocorrido com custos de marketing e distribuição, simplesmente não fazem alocação alguma.

Como alternativa, Johnson & Kaplan (1993) propõem uma nova metodologia de custeio, denominada custeio baseado em atividades ou custeio ABC (*Activity Based Costing*). As características da nova sistemática de custeio são:

- todas as atividades de uma empresa existem para dar suporte à produção e entrega das mercadorias, portanto todas estas atividades devem ser consideradas custos do produto;
- todas as atividades podem ser divisíveis ou separáveis, e seus custos podem ser rastreados até cada um dos produtos;

- muitas categorias de custos, não variam com as oscilações de curto prazo, mas sim apresentam variações decorrentes de mudanças de longo prazo (como design, aperfeiçoamento da produção, mudança dos clientes) e devem ser tratados como tal;
- enfatiza com maior precisão o processo de rastreamento de custos: recursos para atividades, e posteriormente atividades para produtos.

Martins (1996:93) ressalta que a diferença fundamental entre o custeio ABC e os sistemas “tradicionais de custeio” está no tratamento dado aos custos indiretos: o ABC reduz sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário. Segundo o autor, o mesmo grau de arbitrariedade que no passado produzia erros toleráveis, atualmente, na nova realidade das empresas, provoca enormes distorções.

Os passos necessários para se montar o custeio ABC, segundo Kaplan & Cooper (1994) são:

- identificação das atividades relevantes dentro da empresa;
- atribuição dos custos às atividades por alocação direta, ou através de direcionadores de custos (aluguel – área construída, por exemplo);
- identificação dos objetos de resultados, ou para onde serão direcionados os custos das atividades; produtos, serviços, clientes, projetos, unidades de negócios são alguns exemplos;
- atribuição dos custos das atividades aos objetos de resultados por alocação direta, ou através de direcionadores de custos.

Um modelo de atividades genérico, por exemplo, incluiria: produção, logística, marketing e vendas, distribuição, serviços, tecnologia, administração financeira, sistemas de informação e administração geral.

Martins (1996:103) afirma que a verdadeira arte do ABC está na escolha dos direcionadores de custos. Os direcionadores devem representar a associação de causa e efeito entre a ocorrência da atividade e a geração de custos (número de pedidos, horas de produção, por exemplo). Por esse motivo, o processo de alocação de custos através de direcionadores é denominado rastreamento.

Segundo Kaplan & Cooper (1994:369), na contabilidade de custos tradicional, as medidas normalmente empregadas (horas homem, horas máquina, quantidade de materiais) não constituem medições adequadas dos níveis de recursos. A questão central é: quais partes da organização tendem a crescer à medida em que a empresa aumenta a diversidade das suas linhas de produtos, das suas tecnologias de processamento, de sua base de clientes e de seus canais de distribuição? Como exemplo, um departamento de controle de estoques processa as atividades de recebimento e transferência de materiais. A medida mais adequada de alocação do custo destas atividades seria a quantidade de carregamentos recebidos no período, e o número de lotes de produção transferidos, respectivamente.

Leone (1994:105) explicita o modelo de parâmetros operacionais como uma forma eficaz de compreender o comportamento dos custos e sua variabilidade. Isto seria bastante intuitivo, como por exemplo, em uma escola, o parâmetro operacional que define e homogeneiza a atividade de ensino é o aluno hora; em uma empresa de transporte seria a quilometragem percorrida. A estatística pode ser utilizada para auxiliar na identificação do parâmetro, bem como para modelar o comportamento matemático dos custos. Neste caso, podem ser utilizados dados históricos, buscando avaliar os possíveis modelos de correlação entre os custos e o parâmetro testado. Além disso, uma vez identificado o parâmetro que determina o custo, pode-se estabelecer instrumentos de controle (simples indicadores) que permitam seu comando por parte das gerências.

Outra questão relevante é que os centros de custos não coincidem com as atividades. Por exemplo, podemos ter uma mesma atividade sendo executada por diversos departamentos: vendas emite o pedido, e o departamento financeiro faz a análise de crédito e a cobrança do pedido. Para Martins (1996:306), esta característica de visão integrada do custo das atividades possibilita o uso do ABC para gestão estratégica dos processos internos da empresa, apontando potencial de melhorias e inclusive apoiando uma reengenharia de processos. O ABC também propicia uma avaliação do valor das atividades sob a ótica do cliente, apontando, por exemplo, o custo de atividades que não adicionam valor ao cliente e que devem ser minimizadas (como por exemplo, inspeções e logística interna).

Kaplan & Cooper (1994:377) destacam o custeio ABC como ferramenta de aplicação estratégica, visto que fornece informações mais confiáveis sobre custos e rentabilidade. Além disso, através da visualização do custo das atividades, possibilita que a administração possa se concentrar nos processos com maior alavancagem para aumento dos lucros, e auxiliar na tomada de decisões quanto ao projeto de produto, mix de linhas de produtos, preços, marketing e melhorias de produção.

Para Martins (1994:307) é absolutamente possível ter a aplicação do ABC também dentro do conceito do custeio variável, ou seja: a) os custos diretos e os custos indiretos variáveis de cada produto e b) os custos fixos apropriados por este método. Assim, pode-se aproveitar os benefícios dos dois sistemas: somente os custos variáveis pelo custeio variável, e a visão do custo de todos os processos no produto via ABC.

Uma questão relevante diz respeito às medições de lucratividade das vendas - a análise e alocação das despesas de marketing e distribuição nas diversas unidades de controle: territórios, produtos, segmentos, canais de distribuição e até mesmo grupos de clientes. Alguns grupos de despesas típicas incluídas nesta categoria:

- despesas diretas de vendas relacionadas à remuneração de vendedores, viagens e representações de escritórios de vendas;
- propaganda e promoção de vendas;
- despesas com transporte e embarque;
- movimentação e armazenagem;
- custos de crédito e cobrança, incluindo perdas com devedores duvidosos;
- financeiras, administrativas e manuseio: custo de processamento do pedido, faturamento, recebimento, prazo de pagamento e carregamento de estoques;
- despesas administrativas de marketing e *overhead*: escritório central de vendas, executivos de marketing.

Diferentemente dos custos produtivos, a análise dos custos de marketing possui as seguintes características:

- são voltadas para o futuro, sendo o histórico menos relevante;

- o interesse está mais voltado para avaliação de territórios, clientes e canais de distribuição, do que para os produtos;
- as alocações são menos exatas, pois não existe uma rotina preestabelecida para marketing e vendas;
- no enfoque do marketing os custos geram volume (contratação de mais vendedores, por exemplo); na produção, o custo é função do volume.

As dificuldades de alocação desta categoria de custos são multiplicadas, uma vez que devem ser desdobradas em territórios, produtos ou clientes simultaneamente. Um exemplo pode ser visto na situação onde um vendedor trabalha dentro de um território para diversos produtos; uma propaganda para um produto pode atingir vários territórios e as despesas de faturamento podem ser comuns a ambos. Mas esta alocação é possível através do custeio variável, atribuindo-se as despesas diretas às unidades de controle e a margem de contribuição em seus diversos níveis: por produto, por território, etc.

A análise dos custos / lucratividade de marketing apoiam decisões relativas ao redimensionamento de territórios de vendas, venda direta ou indireta, remuneração da força de vendas, ponto de equilíbrio econômico do tamanho dos pedidos, dimensionamento dos recursos para propaganda / promoções e políticas de preços por territórios, canais, etc.

2.6.3. Métodos de cálculo do preço de custo

As diversas metodologias de cálculo de preço com base em custos (*cost based pricing*) podem ser agrupadas em dois tipos, de forma paralela à metodologia de tratamento dos custos: o *full-cost*, que compreende todos os custos, e o custeio variável, que trabalha com o conceito de margem de contribuição.

2.6.3.1. Preço de custos totais (*Full-Cost*)

Lambin (1998) define o método de full-cost, ou método de custos completos, com a precificação tendo o objetivo de cobrir todos os gastos para produzir e vender o produto, bem

como custos fixos de estrutura e os custos variáveis. Lambin esquematiza uma estrutura típica de custos e preços através da figura 16, aproximando, de forma simplificada, os conceitos de custos fixos e custos indiretos.

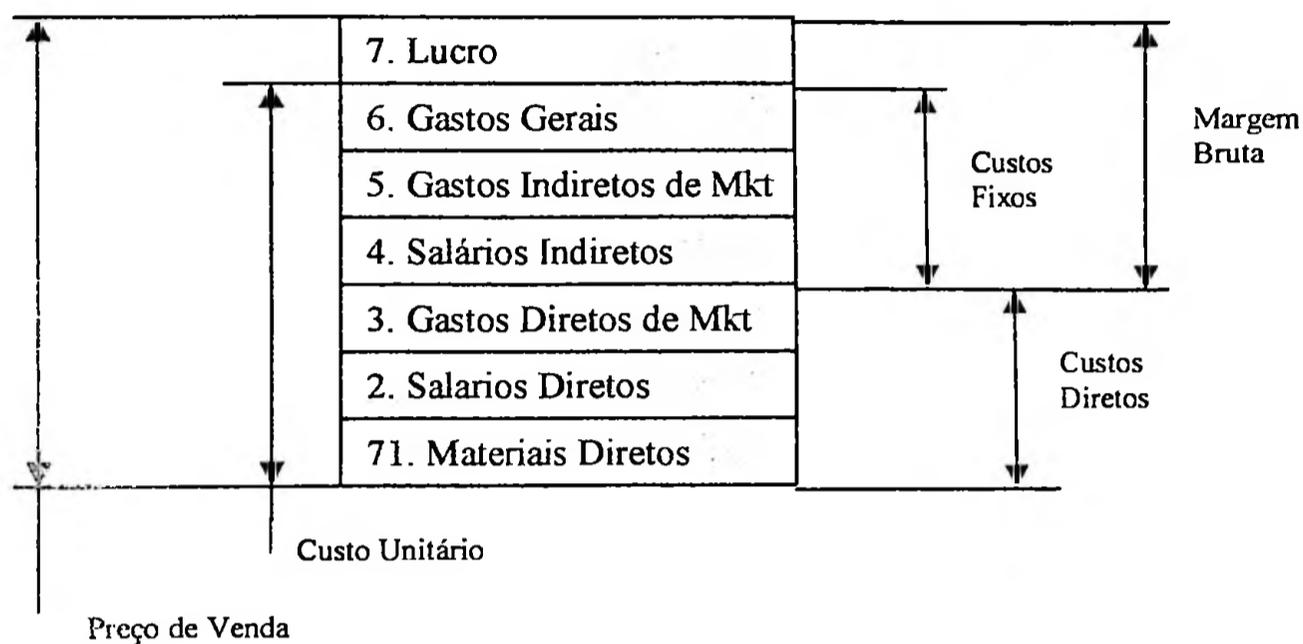


Figura 16: Os elementos que constituem um preço de venda

Fonte: Lambin (1998: 568)

O *full-cost* pode ser representado matematicamente pela seguinte fórmula:

$$CMTu = CVu + \frac{CF}{Q}$$

Onde:

- CMTu = custo médio unitário total
- CVu = custo variável unitário
- CF = custo fixo total da estrutura
- Q = quantidades vendidas

A curva de preços deste custo terá uma forma continuamente decrescente em função do aumento das quantidades vendidas, até o ponto de plena capacidade, conforme mostrado no gráfico da figura 17:

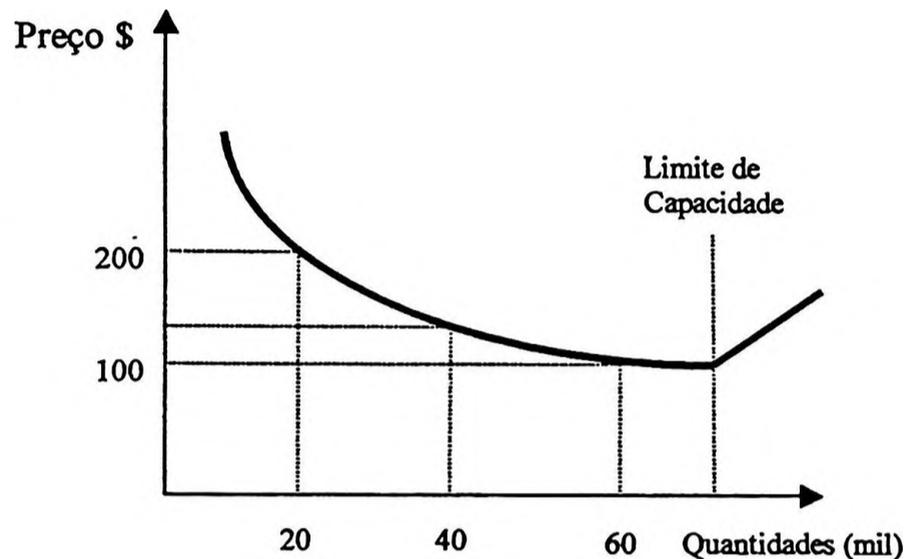


Figura 17: Curva de Preço *Full-Cost* em função das Quantidades vendidas

Fonte: Lambin (1998:52)

O inconveniente do método de *full-cost* é que os custos são diferentes segundo o nível de atividade, uma vez que uma mesma carga de custos fixos deve ser rateada entre uma quantidade diferente de volume produzido. Normalmente trabalha-se com uma estimativa de vendas, mas se o nível de atividade for inferior, corre-se o risco da não cobertura dos custos.

Lambin (1998:569) define o *full-cost* como preço técnico, e correspondente ao ponto neutro. Em outras palavras, o preço técnico é aquele que recupera os custos diretos e indiretos para um determinado volume de atividade.

Outro método definido pelo autor é o preço objetivo. Este método, além de considerar todos os custos fixos, considera um retorno suficiente para o capital investido, o qual pode ser fixado por histórico, ou pela rentabilidade desejada sobre os ativos.

Morris & Morris (1990:90) também definem o preço objetivo como o preço com uma meta de retorno, que pode ser determinado pela seguinte fórmula geral:

$$POu = CVu + \frac{CF}{Q} + \frac{K * R}{Q}$$

Onde:

- POu = preço objetivo unitário
- CVu = custo variável unitário
- CF = custo fixo total
- K = capital empregado neste produto específico
- R = taxa de retorno (lucro) desejada pelos administradores
- Q = quantidades vendidas no período

Horngren (1991:705) destaca alguns fatores relevantes que influenciam a questão do custo do capital empregado:

- impostos incidentes sobre o lucro;
- o tratamento da depreciação na taxa dos impostos (valor e prazo de amortização);
- inflação: taxa real desejada e taxa nominal (real + inflação);
- a taxa real é composta pela taxa livre de risco (títulos do governo, por exemplo) mais uma taxa *premium* associada ao risco do negócio.

Nagle (1987:4) também conceitua o preço com objetivo de retorno (*target return pricing*) e destaca seu maior problema: no mundo real a quantidade de vendas não pode ser fixada, e o preço e as ferramentas de marketing podem influenciá-las.

Para Horngren (1991:402), os administradores em geral dão preferência a abordagem do *full-cost*, em virtude das seguintes razões:

- garante a cobertura dos custos fixos da empresa no longo prazo;
- simplicidade: sua compreensão é mais fácil do que modelos de simulação do comportamento dos custos;
- tende a promover estabilidade nas decisões de preço;
- justificável: é melhor aceito do ponto de vista legal.

Para Horngren (1991:409), o custeio ABC pode prover informações chaves para análises de custo meta, onde o objetivo é atingir custos em patamares competitivos frente à concorrência.

Hornngren (1991:397) determina seis categorias básicas de custos de funções de negócio que podem ser incluídas na construção do custo de um produto ou serviço para a finalidade de *pricing*: pesquisa e desenvolvimento, projeto do produto, manufatura, marketing, distribuição e serviços ao cliente.

Hornngren (1991:403) ainda acrescenta o método de custeio do ciclo de vida do produto nas decisões de *cost-based pricing*. Por este método é considerado todo o orçamento de custos desde a etapa inicial de pesquisa e desenvolvimento, até a fase final de serviços e suporte ao cliente. Ele é adequado para produtos em que o período de desenvolvimento é relativamente longo, e muitos custos ocorrem antes mesmo da sua produção. Para automóveis, por exemplo, o ciclo pode varia entre 5 e 10 anos, enquanto que para confecções de moda pode ser menos do que 1 ano.

O objetivo do custeio do ciclo de vida é demonstrar se o orçamento de receitas para todo o ciclo cobrirá os custos totais das seis categorias básicas (pesquisa, projeto de produto, manufatura, distribuição, marketing e serviços ao cliente).

2.6.3.2.Preço baseado no Custeio Variável

Lambin (1995:474) conceitua o preço base ou preço limite (piso) com base no custeio variável. Suas principais características são:

- compreende os custos variáveis, predominantemente materiais diretos usados na produção, salários diretos (quando variáveis) e gastos diretos de marketing usados na comercialização do produto (comissões de venda, fretes);
- representa o limite mínimo de negociação dos pedidos, uma vez que abaixo deste piso a margem de contribuição é negativa;

- permite à empresa usar plenamente sua capacidade de produção, dando saída à produção suplementar; qualquer pedido negociado acima do preço limite estará contribuindo para a cobertura dos custos fixos (lucro marginal);
- pode ser aplicado em pedidos excepcionais: venda de produtos sem marca a grandes distribuidores (altos volumes), políticas de *dumping* e períodos de crise; para ser eficaz, esta discriminação de preços exige mercados distintos e isolados (mercado exportador, por exemplo), de forma a não comprometer a política de preços no mercado principal.

Lambin (1966) também conceitua, na mesma linha, o método de *cost-plus*: ao custo variável se acrescenta uma margem destinada a cobrir os custos fixos. Esta margem é calculada de acordo com o nível de atividade econômica.

O risco deste método é a não cobertura dos custos fixos, se o nível de atividade previsto não for atingido.

Os preços fixados por este método podem gerar lucro, mas não necessariamente lucro máximo (McCarthy, 1997:305). Uma abordagem prática é listar vários preços possíveis, estimando-se a quantidade que pode ser vendida. As estimativas de demanda não precisam ser exatas, apenas se apoiar na escolha do melhor preço. O gerente de marketing deve avaliar qual é a melhor combinação preço x volume que maximiza o lucro.

Morris & Morris (1990:93) consideram a abordagem da margem de contribuição como a mais compatível para empresas que pretendem ser orientadas a mercado. Ele conceitua a razão de contribuição marginal, ou razão de lucro / volume como:

$$LV = \frac{P - CV}{P}$$

Onde:

- LV representa a razão lucro volume, ou seja, a percentagem da receita que está sendo disponibilizada para a cobertura dos custos fixos e para o lucro.
- P = preço
- CV = custo variável

Outro método bastante utilizado para precificação baseada em custos é o *mark-up*. Geralmente é fixado em porcentagem adicionada ao custo médio. Normalmente o *mark-up* orienta o estabelecimento de preços por intermediários. McCarthy (1997:302) descreve algumas características do método:

- quando não é viável calcular item a item, muitos usam *mark-up* padrão;
- geralmente é fixado próximo à margem bruta da empresa;
- *mark-up* em cascata: usado como seqüência nos diferentes níveis de um canal;
- *mark-ups* menores podem agilizar o giro de estoque;
- *mark-ups* grandes nem sempre correspondem a grandes lucros (vendas menores);
- varejistas de massa frequentemente fixam *mark-ups* baixos em itens de venda rápida (cosméticos) e *mark-ups* altos em índices de menor giro (eletrodomésticos);

Finalizando, a figura 18 a seguir sintetiza e relaciona os diversos métodos de precificação baseada em custos (*cost-based pricing*):

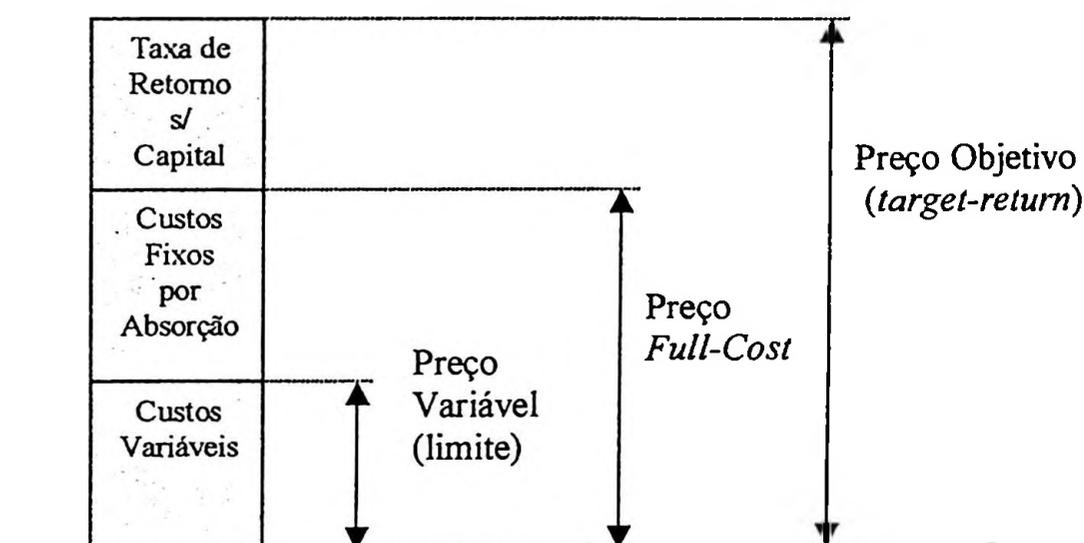


Figura 18: Métodos de Precificação baseada em Custos

Fonte: autor

2.6.4. Análise do comportamento Preço – Volume – Custo - Lucro

A empresa que decide o preço de venda unilateralmente corre o perigo de não atingir o volume de vendas previsto e não conseguir atingir a lucratividade máxima. Lambin (1966)

propõe uma metodologia para se determinar o preço ótimo de venda em função dos custos e da demanda, dentro de um regime de mercado de concorrência monopolista. O preço ótimo de venda maximizaria a lucratividade da empresa no mercado.

De acordo com Lambin (1966:90), o preço ótimo de venda é aquele correspondente à quantidade vendida em que:

$$(\text{Receita Marginal}) = (\text{Custo Marginal})$$

Receita marginal é a receita proporcionada pela venda da próxima unidade adicional, e o custo marginal é o custo de se produzir esta unidade, que geralmente é igual ao custo variável (considerando-se a hipótese de custos fixos constantes). Em outras palavras, a última unidade vendida proporciona de receita adicional exatamente o que custou para produzi-la, de forma que não é interessante produzir além dessa quantidade.

Esta metodologia é melhor compreendida através de um exemplo numérico. O quadro 8 exemplifica a situação para uma empresa com o perfil de demanda determinado pelo quadro 6, com custo variável de \$ 50 / unidade e custos fixos de \$ 300.000 por mês. Note que quando a demanda supera 8.000 unidades o lucro da empresa começa a diminuir. Neste ponto a receita adicionada é igual ao custo marginal. O preço ótimo é aquele correspondente à demanda de 8.000 unidades, ou seja \$ 120.

Quadro 8 – Simulação de Receita e Custo Marginal

Preço Venda \$/ un	Quantidades Demandadas unid	Receita Total \$	Receita Marginal \$	Custo Fixo \$	Custo Marginal \$	Lucro \$	Varição Lucro \$
150	5.000	750.000		300.000		200.000	
140	6.000	840.000	90.000	300.000	50.000	240.000	40.000
130	7.000	910.000	70.000	300.000	50.000	260.000	20.000
120	8.000	960.000	50.000	300.000	50.000	260.000	-
110	9.000	990.000	30.000	300.000	50.000	240.000	(20.000)
100	10.000	1.000.000	10.000	300.000	50.000	200.000	(40.000)

Fonte: adaptado de Lambin (1966: 94)

Esta simulação pode ser visualizada graficamente na figura 19. O gráfico A apresenta a curva da demanda, com o perfil de vendas em função do preço. O gráfico B representa a curva da receita correspondente, notando-se que ela atinge seu ponto máximo em R (correspondente a 11.000 unidades). Note que este ponto não coincide com o ponto de lucro máximo (P) que corresponde a 8.000 unidades. Levando este ponto até a curva da demanda chegamos no preço otimizador de \$120. Trazendo o ponto P até o gráfico C, atingimos o cruzamento da curva de receita marginal com o custo marginal.

Dois outros pontos merecem destaque no gráfico D: pontos A e B, onde o preço se iguala ao custo médio (fixo e variável) por unidade produzida. Entre estes dois pontos a empresa opera com lucro (o que pode ser notado projetando-os no gráfico B).

A partir da condição de otimização do preço (receita marginal = custo marginal), Lambin (1966:99) também demonstra uma forma de cálculo do preço ótimo a partir da elasticidade:

$$\text{Preço} = (\text{Custo Marginal}) * [\text{Elasticidade} / (\text{Elasticidade} - 1)]$$

Lambin (1966:98), entretanto, ressalta as dificuldades de aplicação prática do seu modelo, pelo desconhecimento da curva de demanda na maior parte dos negócios. Mesmo com o uso da elasticidade de mercado, baseada em pesquisas ou experiências comerciais, ainda há que se considerar as influências do comportamento da concorrência, reações psicológicas dos consumidores, entre outros. Todavia é uma ferramenta interessante para avaliar a flutuação dos custos e dos lucros em função do volume, sem incorrer nas distorções provocadas pela metodologia de *full-cost*.

Uma forma prática sugerida por McCarthy (1997:305) é listar vários preços possíveis, estimando-se a quantidade que pode ser vendida. As estimativas de demanda não precisam ser exatas, apenas apoiar na escolha do melhor preço. O gerente de marketing deve avaliar qual é a melhor combinação preço x volume que maximiza o lucro.

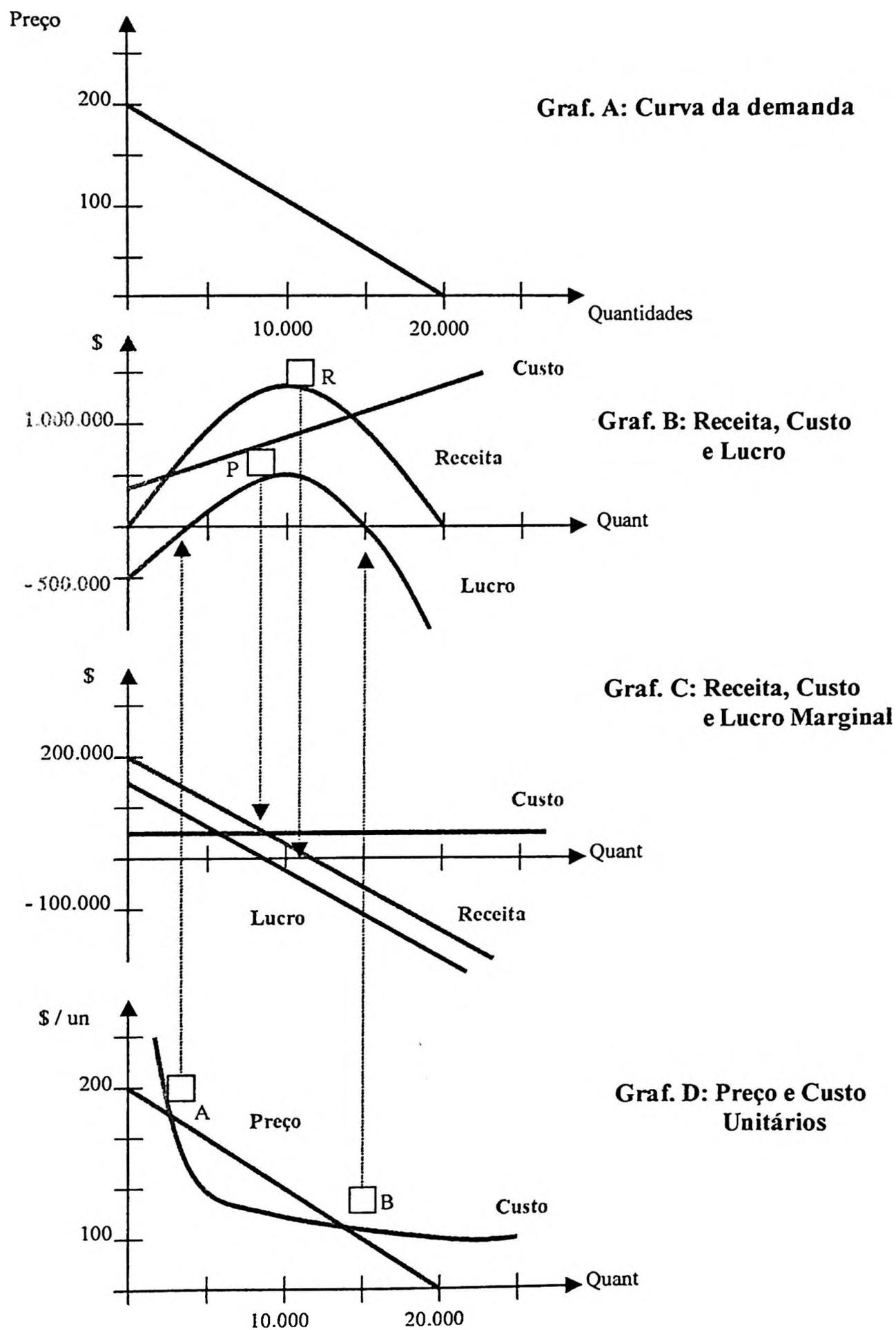


Figura 19: Simulação da determinação do preço ótimo de venda

Fonte: adaptado de Lambin (1966:88)

Em uma outra abordagem defendida por Morris & Morris (1990:93), a empresa também pode, inversamente, usar a margem de contribuição para determinar o nível de vendas requeridas para cobrir os custos fixos (também chamado de ponto de equilíbrio) ou para atingir um desejado nível de lucratividade. Uma vez de posse do volume total de vendas do mercado, Morris (1990:96) sugere o cálculo do ponto de equilíbrio em termos de market-share, para diversas alternativas de preço, conforme exemplificado no quadro 9.

De posse dessa avaliação, o gerente de marketing pode decidir entre uma estratégia de penetração, concedendo preço, ou uma estratégia de desnatamento, com preço superior e um objetivo de market-share bem mais restrito.

Quadro 9 - Preço x Market-Share

Preço	Ponto de Equilíbrio Quantidades	Ponto de Equilíbrio Market - Share
\$ 9,00	500.000	10 %
\$ 8,00	750.000	15 %
\$ 7,50	1.000.000	20 %
\$ 7,00	1.500.000	30 %

Fonte: adaptado de Morris & Morris (1990:97)

Uma outra análise proporcionada pelo custeio variável e possibilitar avaliar o impacto de mudanças de preços. Para uma redução de preços de 10% por exemplo, qual deve ser o incremento necessário das vendas para que se mantenha o nível atual de lucratividade. A seguinte fórmula proposta por Morris & Morris (1990:98) determina este valor:

$$\%Q = \frac{\%P}{LV - \%P}$$

Se no caso de %P (redução de preço) for 10%, e LV (razão lucro / volume) for igual a 50%, as quantidades vendidas deverão aumentar 25% para que a empresa mantenha o nível de lucros.

Todas as considerações e abordagens feitas até o presente momento assumem como premissa o custo variável fixo por unidade e custo fixo constante por período. Segundo Martins (1994: 227) essa é uma premissa válida para certos limites normais de variação no volume de atividade. Entretanto, quando o crescimento ou redução no volume for expressivo, ou quando se atinge o limite de capacidade, deve-se readequar o modelo.

Segundo o autor o comportamento mais realístico dos custos fixos é que ele tende a subir em degraus, a cada expansão de capacidade: por exemplo, compra de uma máquina, contratação de mais uma equipe. E o custo variável tende a diminuir com o aumento do volume de atividade; alguns fatos exemplificam: redução de perdas, melhor negociação de compras. Mas a partir de uma certa quantidade, é provável que ele volte a crescer, em função de redução de produtividade por cansaço, maior custo de horas extras, dificuldade de operacionalizar a fábrica no limite da capacidade, entre outros. O gráfico da figura 20 demonstra o que seria o perfil mais realista dos custos fixos e variáveis.

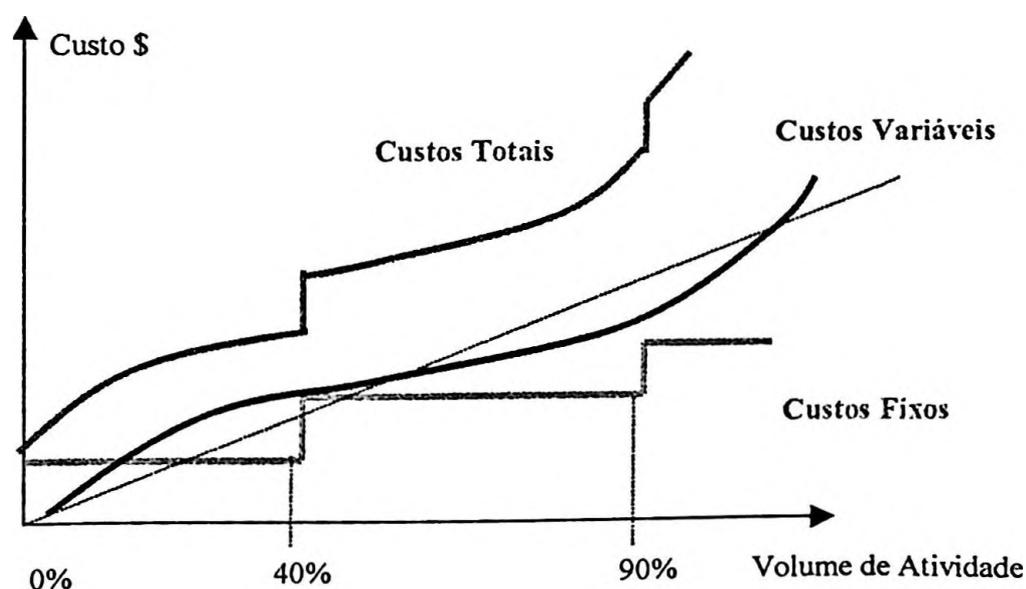


Figura 20: Comportamento dos Custos Fixos e Variáveis

Fonte: Martins (1994: 227)

2.6.4.1. Economias de Escala e Curva de Experiência

Segundo Morris & Morris (1990:101), as relações entre custo, volume, e lucro são diretamente afetadas, algumas vezes significativamente, por dois conceitos orientados à eficiência: as economias de escala e a curva de experiência. Enquanto a primeira é um fenômeno geralmente associado aos custos fixos, a segunda está relacionada com os custos variáveis.

As economias de escala são relevantes quando a indústria possui alto nível de custos fixos, ou alto nível de capital investido em plantas e equipamentos (custo fixo de depreciação). Quanto maior sua capacidade produtiva, ela poderá se beneficiar da vantagem de ter o seu custo fixo dividido sobre um maior número de unidades do seu produto, barateando o custo unitário.

Segundo Webster (1991:202), a curva de experiência é a relação entre o custo unitário variável de um produto e a sua quantidade total produzida até o instante de tempo (quantidade acumulada). A idéia básica da curva de experiência é a de que quanto mais vezes uma pessoa realizar uma atividade, melhor a sua performance.

O aprendizado na produção tem dois componentes:

- as pessoas responsáveis aumentam suas habilidades ganhando familiaridade com o produto e o processo;
- o processo e seus subsistemas vão se otimizando por si mesmo.

Uma das dificuldades do *cost-based* é estimar a curva de experiência de um novo produto. O Boston Consulting Group sugere 25% de redução no custo unitário cada vez que se dobra a produção, pelo aumento da eficiência através da curva de aprendizado

2.6.5. Medindo a rentabilidade dos clientes e transações

Alguns autores ressaltam a importância do gerenciamento de custos ao nível do cliente e da transação. Segundo eles, ainda que se tenha uma boa visão da lucratividade das linhas de produtos, existem diferenças significativas entre os pedidos feitos por clientes em função da particular negociação.

Shapiro *et al.* (1987:295) destacam, por exemplo, que clientes com grandes volumes de vendas não significam necessariamente altos ganhos. O poder de negociação dos grandes clientes muitas vezes exige concessões tão altas de preços que muitas vezes acabam destruindo a rentabilidade.

Segundo estes autores, o custo de servir clientes e fornecer pedidos podem apresentar variações significativas, como por exemplo:

- custos de pré-venda – alguns clientes são dispersos geograficamente, outros exigem serviços intensos de engenharia; há clientes que exigem um interminável número de visitas enquanto outros colocam os seus pedidos por telefone;
- custos de produção – o tamanho do pedido em produção sob encomenda, a personalização dos modelos, pedidos efetuados no pico, entregas rápidas fora do estoque;
- custos de distribuição – distância do cliente, entregas fracionadas, estoques mantidos no campo, não ter oportunidade de transporte na viagem de retorno;
- custos de serviços de pós-venda – treinamentos de clientes, serviços de instalação, exigência de assistência técnica gratuita.

Com relação aos preços, os autores afirmam que em muitas empresas a diferença entre os preços mais altos e os mais baixos, em transações similares, chega a 30%. As dispersões individuais do preço e do custo de servir, geram uma dispersão ainda maior na lucratividade dos clientes.

Segundo Shapiro *et al.*, a dispersão de lucros não constitui um fato negativo, mas sim o desconhecimento da sua existência. As empresas mal administradas, ignorando seus custos e

estabelecendo seus preços principalmente em resposta às exigências feitas pelos clientes, terão um número maior de contas deficitárias, com implicações negativas para a lucratividade. Os autores propõem uma classificação dos clientes com base no perfil de rentabilidade (preços x custo de servir), apresentado na figura 21.

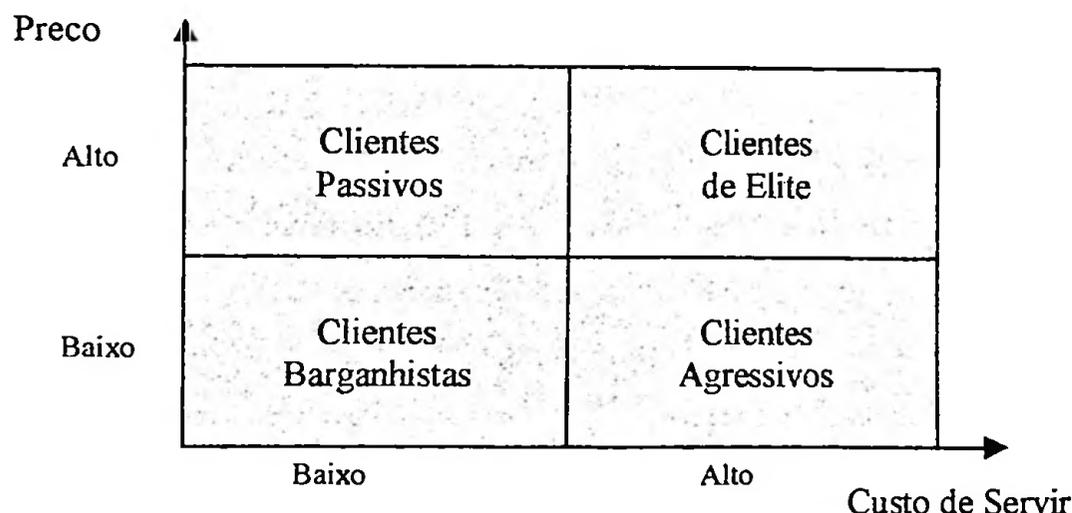


Figura 21: Matriz de Classificação de Clientes

Fonte: Shapiro *et al.* (1987: 301)

Os clientes de elite exigem serviços sofisticados, com alto custo de servir, porém estão dispostos a pagar preços altos por isso. Os cliente fiéis se encaixam nesta característica. Os clientes barganhistas são sensíveis a preço, mas são também insensíveis em relação ao serviço e a qualidade, e poderiam ser atendidos a um custo menor. Os clientes passivos são pouco exigentes e estão dispostos a aceitar preços altos, por diversas razões: insensibilidade ao preço, baixa importância do produto em suas operações, custo proibitivo de mudança do fornecedor. Os clientes agressivos exigem preço baixo e produtos e serviços da mais alta qualidade. São geralmente poderosos, como grandes clientes com poder de barganha.

Esta metodologia contrapõe o pensamento comum de muitos gerentes de marketing que tendem a investir em níveis mais elevados de qualidade e serviços, aumentando o custo de servir, imaginando que os clientes estariam dispostos a pagar preços mais altos por isso. Isto não se aplica a todos os casos.

Os autores também argumentam que os clientes tendem a começar o relacionamento comercial como clientes de elite. Entretanto, à medida que ganham experiência com o decorrer do tempo, necessitam de níveis cada vez menores de suporte de vendas e serviços, ganham maior conhecimento sobre os produtos concorrentes e se tornam mais sensíveis a preço. Logo, tendem, numa segunda etapa, a migrar para o quadrante de clientes agressivos, ou clientes barganhistas (se o produto for comoditizado). Pode haver um deslocamento para o quadrante de clientes passivos se o produto não tiver importância para o comprador.

Shapiro *et al.* (1987:307) destaca a importância destas informações na estratégia comercial. Dado o fato que toda empresa tem capacidades limitadas, a falta de enfoque pode torná-la vulnerável à concorrência. Assim, a matriz de classificação dos clientes pode se apoiar na seleção dos clientes alvo, e no desenvolvimento de estratégias que reforcem o seu posicionamento nestas contas.

O gerenciamento de preços merece atenção especial, segundo os autores.

- clientes barganhistas e agressivos – centralizar as negociações de grande porte (grupo de “propostas especiais”) e peneirar as exigências de serviços;
- clientes de elite – utilização de esquemas custo-margem para formação de preços;
- clientes passivos – esquemas de atribuição de preço baseado no valor atribuído pelo cliente ao produto.

Ainda dentro desta mesma ótica, Myer (citado por Shapiro *et al.*, 1987:313) enfatiza o gerenciamento do custo de servir os clientes, ressaltando que muitos fornecedores estão absorvendo custos adicionais de serviços, como gerenciamento dos estoques, entregas urgentes, despesas de propaganda, sem muitas vezes terem consciência do fato. Além disso, muitas empresas gerenciam a performance dos seus clientes com base apenas no volume e na margem bruta, não incentivando a área de vendas a reduzir estoques, negociar melhor o tamanho dos pedidos e o tempo de entrega, filtrar as exigências de serviços, entre outros.

Myer propõe uma forma prática de medir a performance dos clientes denominada retorno do cliente sobre ativos (RCA), demonstrada no quadro 10. No RCA são incluídos apenas os custos e os ativos diretamente relacionados com o cliente. O autor destaca a importância do

rastreamento dos custos por atividade nos sistemas da empresa, para a alimentação do modelo.

Quadro 10 - RCA

RCA: RETORNO DO CLIENTE SOBRE ATIVOS
Receita menos
Custo da mercadoria vendida
Estoques de reserva mantidos para mercadorias danificadas e devolvidas
Descontos e abatimentos
(=) Margem Bruta menos
Custo de vendas
Custo de promoções (excluindo a mídia e propaganda)
Custo de desenvolvimento de produto
Custo direto de armazenagem
Custo de frete relativo ao cliente
Custo de serviço pós-venda
(=) Contribuição do Cliente para custos de "Overhead", dividido por:
Investimentos diretos sobre ativos
Contas a receber
Estoques (produto acabado)
(=) Retorno do cliente sobre ativos (CRA)

Fonte: adaptado de Myer citado por Shapiro *et al.* (1987:319)

O conhecimento da dispersão dos custos do RCA entre os clientes também é relevante. Como exemplo, o custo de vendas pode estar relacionado com o tamanho da conta, a frequência das visitas ou o número de locais diferentes de compra. O gráfico da figura 22 exemplifica a questão relacionando o custo de vendas com o tamanho da conta.

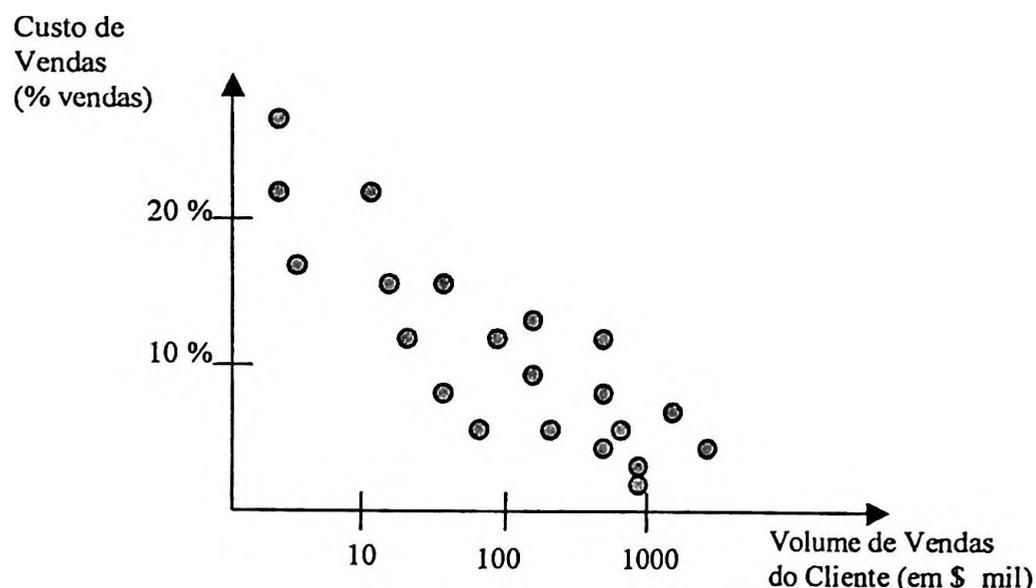


Figura 22 - Dispersão do Custo de Vendas x Faturamento

Fonte: Shapiro et al. (1987:321)

O autor defende a criação de menus de opções de serviços aos clientes, enfatizando o fato de que cada serviço tem o seu preço (“não há refeição grátis”), como por exemplo, vendas por telemarketing, pedidos eletrônicos via EDI, entrega do produto nos depósitos do cliente, etc. O preço destes serviços deve ser capaz de criar estímulos apropriados sem ocasionar perdas de negócios. Uma forma perspicaz é apresentar um preço de lista que contenha o nível mais alto de serviços, e a seguir oferecer alternativas mais eficientes em forma de descontos. Outra abordagem, de mais longo prazo, consiste em dar incentivos de preço à medida que o cliente vai se adequando à política de serviços. A partir do momento em que o cliente reconhece os aspectos econômicos de uma determinada situação, a racionalidade tende a prevalecer.

Marn também destaca a importância da eficácia / eficiência operacional da precificação durante as transações. Segundo o autor, muitos executivos deixam as decisões de determinação de preços no nível da transação para segundo plano, delegando para escalões inferiores ou até mesmo para a força de vendas.

Mas a questão crítica é que, diferentemente de outras questões, o foco nas transações é microscópico: cliente a cliente, venda a venda. Trata-se de um jogo de centímetros

envolvendo centenas ou até mesmo milhares de clientes. A complexidade e o volume dessas transações formam uma “cortina de fumaça”, dificultando uma análise criteriosa.

Para criar maior transparência, o autor define duas ferramentas de análise: o *pocket-price* e a banda de preços efetivos.

O *pocket price waterfall* (ou cascata de preços) parte do princípio de que, em muitos negócios, o preço de fatura não reflete o verdadeiro valor de transação. Um grande número de variáveis influenciam o preço final da transação, como, fretes, promoções e abatimentos para propaganda cooperada. O *pocket price* representaria então a medida correta que permite avaliar se a transação está sendo lucrativa. Segundo o autor, a diferença entre o *pocket price* e o preço de fatura, medida em casos reais, variou entre 16% e 29%, o que a torna bastante expressiva. O gráfico da figura 23 exemplifica o *pocket-price*.

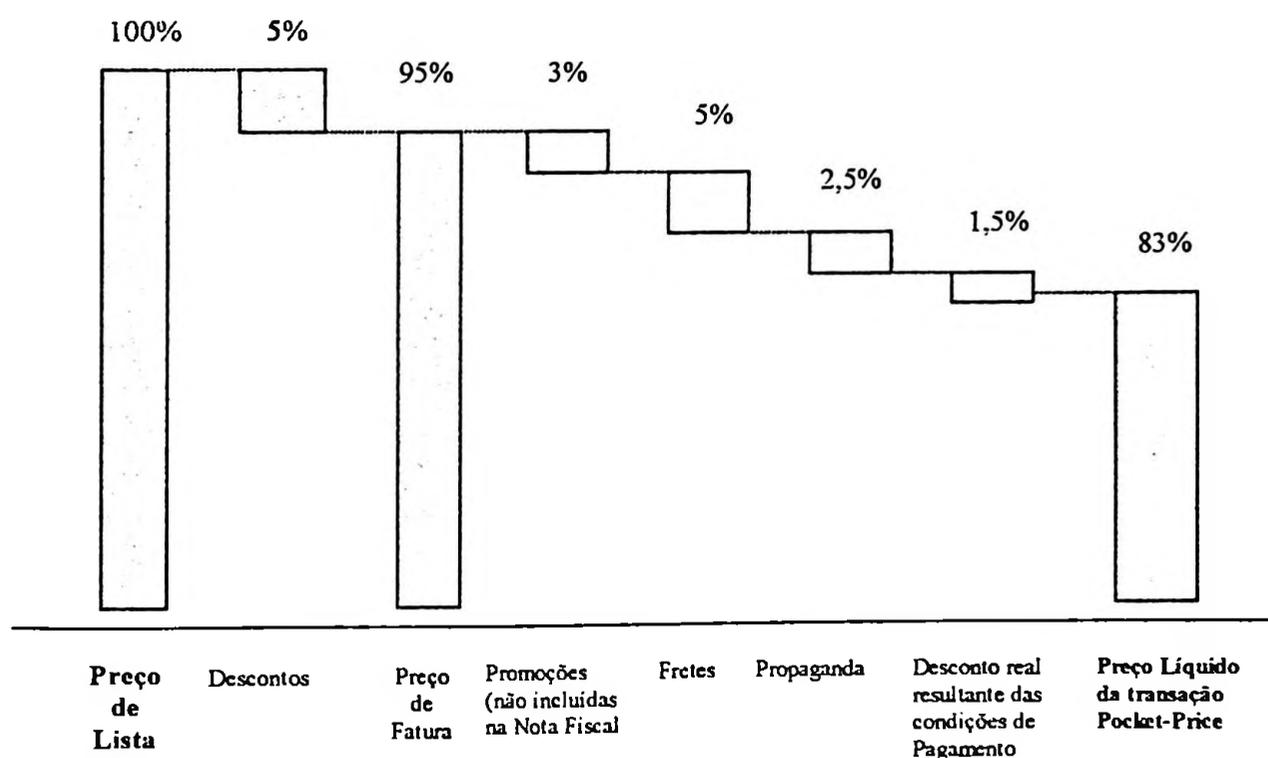


Figura 23: Pocket-Price Waterfall

Fonte: Marn (1997: 32)

A banda de preços efetivos (*pocket price band*) compreende o intervalo de distribuição das vendas dos clientes entre os diversos preços, conforme mostrado na figura 24. Em diversos setores foram constatadas diferenças entre o preço máximo e mínimo do intervalo de 35% a até 200%. A análise do formato, da largura e principalmente das extremidades da banda fornecem informações valiosas como, por exemplo, qual a percentagem do volume vendida com maiores descontos, se existem grupos de clientes dispostos a pagar por preços mais elevados, como a força de vendas concede descontos no campo, dentre outras.

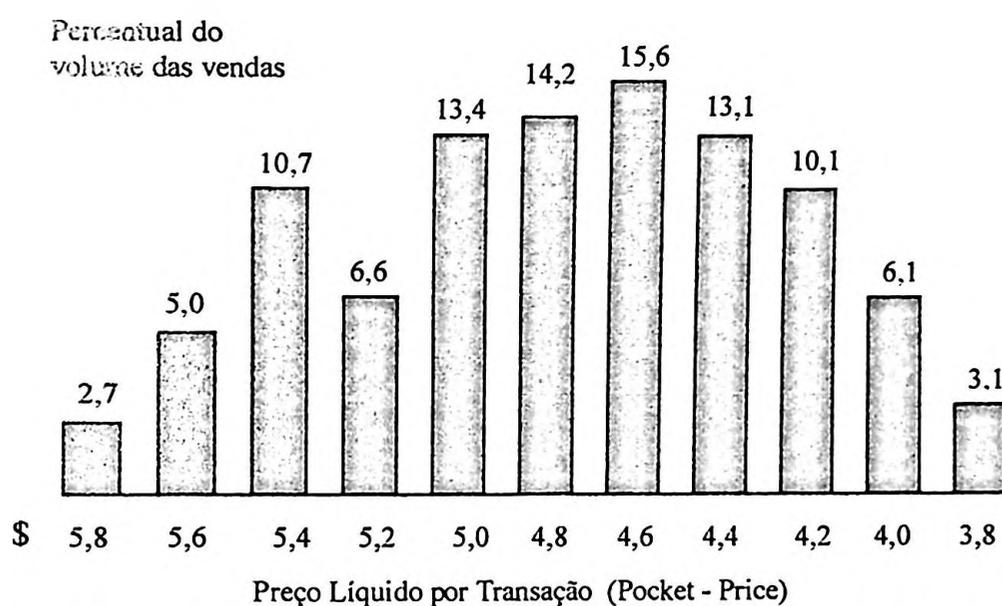


Figura 24: Intervalo de Preços Efetivo (*Pocket-Price Band*)

Fonte: adaptado de Marn (1997:33)

Marn propõe que a administração gerencie minuciosamente a banda de preços. Entre as ações possíveis de impacto, a empresa pode dirigir ações de marketing para as “bordas”, como por exemplo: aumento de volume para os clientes na extremidade superior da banda; melhoria dos níveis de preço ou eventualmente eliminação da carteira, para os clientes na extremidade inferior.

O autor também defende o monitoramento pró-ativo da cascata de preços: o conhecimento das variáveis que mais afetam a demanda dos clientes podem orientar as mudanças de preços e as negociações. Todavia, sua operacionalização não é trivial pelas dificuldades dos sistemas convencionais de contabilidade, que coletam muitas informações de forma agregada dificultando sua análise sob a perspectiva de cada transação.

2.6.6. Vantagens e limitações da Precificação baseada em Custos

Para Lambin (1995:474), uma empresa guiada unicamente pela análise de custos se arrisca a tomar decisões que vão contra seus próprios interesses (normalmente as empresas tem informações pouco confiáveis sobre sensibilidade ao preço). Os preços baseados em custos (também chamados preços internos) constituem mais um ponto de partida para a elaboração da estratégia de preços.

Segundo Nagle (1987:14), custos nunca determinam preços, mas determinam uma regra importante que é a sensibilidade do lucro na formulação da estratégia de *pricing*. Decisões de preço estão vinculadas às decisões sobre o volume de vendas, e as vendas envolvem custos de produção, marketing e administração.

Logo, o principal problema da precificação com base em custos não é a consideração dos custos no preço, mas a determinação das quantidades a serem vendidas. Uma empresa *low-cost* pode baixar seus preços e vender mais porque pode ser lucrativo usar preços baixos para atrair consumidores. Uma empresa de altos custos, por outro lado, tem suas vendas limitadas aos compradores dispostos a pagar um preço *premium*. Entretanto, a metodologia pode gerar os seguintes equívocos: deve a empresa responder ao excesso de demanda cortando preços (diluição dos custos fixos)?; e subir os preços em face de uma demanda declinante? E se as vendas estão caindo porque um novo competidor está com preço menor para ganhar market share?

Webster (1991:200) defende a metodologia do *cost-based-plus* para a maior parte dos casos no marketing empresarial, tanto para a determinação do preço de novos produtos, como para ajustes no preço de produtos antigos. O *cost-based* pode ser facilmente justificado ao cliente quando ele deseja conhecer. O conceito de uma taxa de retorno ou margem de lucro *fair* (honesto) é geralmente aceito entre homens de negócio.

Mais uma vez, o problema é estimar a relação entre preço e demanda: *cost-based* é seguro se as projeções de volume estão corretas. As condições do cenário atual acrescentam maiores dificuldades:

- difícil julgamento de alocação dos custos fixos e do excesso de capacidade entre os diversos produtos;
- não há uma base firme para justificar um determinado retorno;
- é possível que o preço gere uma mudança na demanda do mercado, alterando os volumes.

Morris & Morris (1990:16) argumentam que a ênfase em custos é arriscada e pode colocar a empresa em desvantagem competitiva no ambiente orientado a mercado. Para Morris & Morris (1990:87) a popularidade da precificação baseada em custos reflete a mentalidade conservadora de aversão a riscos por parte dos administradores. Ela assume que o lucro é o único objetivo em qualquer esquema de preços, e os gerentes tendem a ser guiados por lucros. Contudo, o verdadeiro potencial do preço pode estar sendo perdido ao se ignorar muitas oportunidades associadas à percepção de valor do consumidor, ao perfil do mercado e ao comportamento dos competidores.

Inversamente também, o preço baseado no custo pode ser elevado em relação aos concorrentes e acima da percepção de valor do cliente, não resultando em vendas. O mesmo autor exemplifica afirmando que as empresas freqüentemente superestimam o preço de produtos novos, para retornar mais rapidamente os gastos de pesquisa e desenvolvimento, e no caso dos produtos maduros tandem a alocar grandes quantidades de *overhead*.

Para Nagle (1987:4), muitos gerentes até compreendem o problema dos custos, mas simplesmente não conhecem outra forma para estipular uma estratégia; na verdade, ele ainda é o melhor caminho.

2.7. Análise da Competição

Precificar um produto na competição é mais difícil do que precificá-lo isoladamente. Competidores mudam as alternativas para os compradores: uma tática de redução de preços para aumentar as vendas pode ter sua efetividade reduzida se o concorrente também reduzir os preços. A intensidade da competição de preços e sua importância na formulação da estratégia varia de produto a produto (Nagle 1987:85). Esta diferença explica porque empresas aéreas respondem rapidamente a um corte de preços, enquanto empresas prestadoras de serviço tentam negociar um pouco mais.

Segundo o mesmo autor, dois fatores criam um potencial de intensa competição por preços: alta sensibilidade entre marcas e poucas barreiras competitivas para a entrada ou crescimento de concorrentes. Sempre que um corte de preços causa mudanças no market-share e potenciais “cortadores de preços” tem custos incrementais baixos, o preço pode ser usado como força competitiva por pequenas empresas agressivas visando capturar vendas das companhias estabelecidas.

2.7.1. Estrutura da concorrência

Lambin (1995:491) propõe um modelo de concorrência em que o grau de autonomia das empresas é determinado por dois fatores: o número de empresas competidoras e o valor percebido do produto pelos compradores. O quadro 11 ilustra esta estrutura.

Quadro 11 - As decisões de preço no ambiente competitivo

Valor Percebido do Produto	Intensidade da Concorrência	
	Pequena	Elevada
Alto	Monopólio ou Oligopólio Diferenciado	Concorrência Monopolista
Pequeno	Oligopólio Indiferenciado	Concorrência Perfeita

Fonte: Lambin (1995:491)

Neste modelo, temos as seguintes situações competitivas:

- no monopólio a autonomia é grande; tende a diminuir conforme o número de concorrentes aumenta;
- o valor percebido (VP) do produto resulta dos esforços de diferenciação: se ele existe e é percebido como valor, o cliente está disposto a pagar um preço superior;
- se o VP é alto e existem poucos competidores temos o monopólio ou oligopólio diferenciado: o preço é uma variável de ação dentro da faixa em que o cliente percebe o valor de diferenciação;
- no caso contrário, VP baixo e muitos competidores, temos a concorrência pura: o preço é definido pelo mercado e a empresa não tem nenhuma autonomia;
- se VP baixo e poucos competidores, temos oligopólio indiferenciado: a interdependência entre os concorrentes é muito elevada, limitando a autonomia, com tendência à estratégia de alinhamento de preços com o líder de mercado.
- se VP alto (produtos diferenciados) e muitos competidores, temos a concorrência monopolista: existe uma certa autonomia de preços, mas está limitada a intensidade da concorrência.

Naturalmente, o primeiro passo é definir o escopo de mercado do produto para se determinar o tamanho relativo das empresas: se o mercado é nacional (vendas a nível nacional), ou regional (pequenos competidores regionais).

De acordo com Nagle (1987:86), o mais importante para o gerenciamento é avaliar como os competidores provavelmente usam o preço em seu marketing:

- que mudanças de preços cada um dos meus competidores provavelmente farão;
- como cada competidor provavelmente responderá à minha própria mudança de preços.

Neste sentido, podemos classificar o comportamento competitivo em 4 tipos gerais: cooperativo, adaptativo, oportunístico e predatório. O quadro 12 ilustra esta estrutura.

Quadro 12 - Tipos de comportamento competitivo em preços

	Cooperativo	Adaptativo	Oportunístico	Predatório
Comportamento Típico	Muda preços paralelamente com outras firmas Preço e produção voltados para manter o market-share tradicional	Adota o preço definido por outras empresas Assume que não pode influenciar o mercado	Inicia corte de preços ou não acompanha aumentos no mercado Voltado para capturar vendas dos concorrentes	Inicia grandes cortes de preços para enfraquecer o concorrente Focado em um competidor específico
Características Comuns	Poucas empresas dominam o mercado Produção próxima do limite de capacidade	Empresas com market-share pequeno mas ainda viável	Excesso de capacidade Novo no mercado com share pequeno Baixos custos unitários	Financeiramente forte para absorver prejuízo Potenciais benefícios na saída do competidor

Fonte: adaptado de Nagle (1987:96)

- **Preço cooperativo**

- empresas têm um interesse comum: acreditam que os seus competidores podem rapidamente detectar a mudança e reagir, desencadeando uma guerra de preços;
- exceções ocorrem:
 - quando é difícil de detectar, e ganha-se tempo para retornar o investimento em aumento da capacidade;
 - em negociações em que a concorrência está ausente, e os compradores podem ser amarrados através de contratos de longo prazo;
- uma companhia com excesso de capacidade é menos inclinada ao *pricing* cooperativo.

- **Preço Adaptativo**

- as empresas não iniciam mudanças de preços: eles tomam os preços definidos pelas grandes empresas;
- elas tentam aumentar as vendas ainda que o mercado total esteja encolhendo;
- há duas crenças simultâneas:
 - as empresas acreditam que suas vendas representam uma pequena porção do mercado,
 - a demanda para o produto é insensível a preço não justificando os cortes;
- concorrentes adaptativos têm pouco risco quando exploram altos preços para ganhos de curto prazo;

- as grandes empresas podem manter o nível de cooperação, independentemente das decisões dos competidores adaptativos.
- **Preço Oportunístico**
 - um oportunista usa o preço como fator competitivo;
 - se outras empresas aumentam o preço, um competidor oportunístico atrasa ou renuncia ao correspondente aumento para ganhar share; se as outras baixam os preços, contudo, o oportunista imediatamente iguala o corte;
 - diferentemente de um competidor adaptativo, uma concorrência oportunística pode minar a cooperação na indústria;
 - sobre a retaliação:
 - as empresas acreditam que seus competidores não retaliarão, capacitando-os a estabelecer uma competitiva vantagem de preço;
 - ainda que haja retaliação, o lucro ganho durante o período pode compensar;
 - quando os competidores estão próximos da sua capacidade máxima, um oportunista não teme retaliação;
 - grandes compradores podem encorajar oportunistas entre os competidores, limitando a possibilidade de retaliação através de contratos de longo prazo (nestas situações, até mesmo as empresas cooperativas se tornam freqüentemente oportunistas);
 - quando os preços são negociados privadamente, leva-se algum tempo para se detectar a mudança de preço e efetuar a retaliação;
 - existem algumas razões para a não retaliação:
 - o segmento atraído pelo corte de preço do oportunista é parcela pequena das vendas do competidor e a retaliação requer corte de preços para todos os compradores;
 - competidor pode temer que um corte de preços possa minar o valor percebido pelo seu produto para os compradores que pagam mais;
 - por causa de dificuldades legais ou regulatórias;
 - a retaliação também exige adequados recursos financeiros;

- o *pricing* oportunístico é algumas vezes resultado da ingenuidade de gerentes inexperientes que não compreendem as vantagens da cooperação;
 - a falta de um sistema efetivo para detectar corte de preços rapidamente é uma das razões mais comuns para degenerar a cooperação em oportunismo.
- **Pricing predatório**
 - um predador pode responder a uma redução de preços oportunista cortando seu próprio preço a um nível abaixo do que ele pode justificar em termos de piso de lucratividade, talvez ainda inferior ao seu custo de produção;
 - predação educacional: uma grande empresa dominante pode engajar uma precificação predatória educativa para punir um pequeno competidor por falhar na cooperação de preços, acreditando que o competidor errante tem lições a aprender;
 - eliminação: uma empresa pode empreender uma precificação predatória porque ela vê uma chance de eliminar seu competidor inteiramente; o predador deve ser financeiramente mais forte do que sua presa, ter baixos custos, grande diversificação ou simplesmente grandes quantias de caixa para a guerra (a prática é definida como uma violação da lei Americana anti-truste, mas é aplicada em algumas indústrias como o petróleo);
 - predação para exclusão é efetiva somente se o predador pode mais tarde elevar o preço sem atrair novos competidores para substituir o antigo (se o competidor vencido não pode facilmente mover sua planta e equipamentos para outro mercado ou usar sua produção em um diferente produto, ela pode ir para um novo investidor, por exemplo);
 - é muitas vezes difícil para uma empresa predatória conseguir obter um alívio a longo prazo da competição, que justifique uma estratégia de *pricing* tão custosa;
 - algumas vezes, a predação para eliminar um competidor pode compensar:
 - em uma indústria declinante pode eliminar um ou mais competidores moribundos, e o market-share remanescente elevará os lucros;
 - em uma indústria em que os custos incrementais declinam rapidamente com o volume;
 - a educação predatória de um concorrente errante não necessita foco no mesmo mercado em que o competidor está sendo oportunista (pode ser em outras regiões,

onde o concorrente é dominante no mercado, por exemplo); se conduzida com habilidade, a predação fará o concorrente perder bastante.

Sultan citado por Webster (1991:214) sugere para o marketing industrial em mercados oligopolísticos um modelo de quatro opções estratégicas: preços competitivos em condições padrão ou negociadas; e preços oportunistas em condições padrão ou negociadas. Apenas dois pares de estratégias seriam estáveis no longo prazo: preços competitivos padronizados e preços oportunistas negociados.

Se a empresa optar por preços competitivos padrões, deve se comprometer com o objetivo de manter a liderança em participação de mercado, aumentar gradativamente sua capacidade para acompanhar o aumento do tamanho do mercado e punir os competidores que entrem com negociações oportunistas.

2.7.2. Antecipando o comportamento dos competidores

Em muitas situações, principalmente oligopólios indiferenciados, existe um preço de mercado de referência. A demanda não é expansível e existe pouca diferença na oferta dos competidores. Esta situação tende a prevalecer na fase madura do ciclo de vida dos produtos (Lambin, 1995:491).

Neste caso, a força de reação dos competidores será maior na baixa de preços do que na alta. A demanda será mais elástica nos níveis de preço superiores ao preço de mercado, e menos elástica nos preços inferiores (demanda descontínua), conforme mostrado na figura 25.

Sobre o nível de preço relativo:

- se está acima dos competidores, corre-se o risco de sacrificar quotas de mercado;
- se está abaixo, corre-se o risco de desencadear uma guerra de preços.

A estratégia depende da reação dos concorrentes. A análise da concorrência deve apreciar a capacidade de reação dos concorrentes, antecipar as mudanças de preços que os competidores podem iniciar, bem como as respostas para suas próprias iniciativas (Nagle, 1987:97).

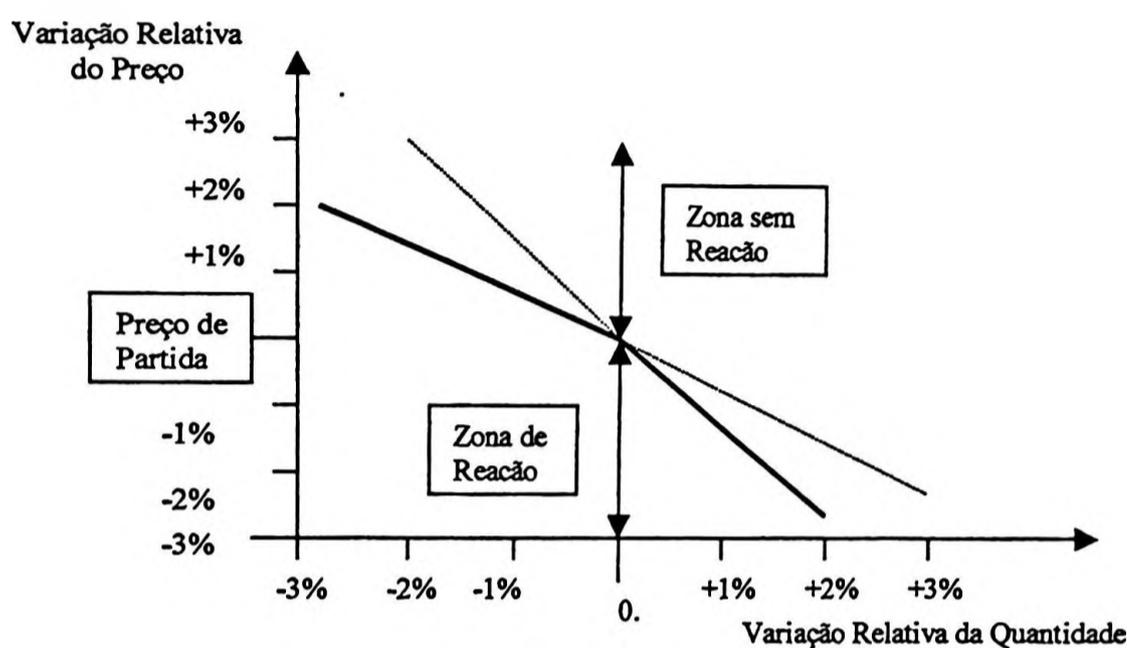


Figura 25: Curva de demanda para oligopólios

Fonte: adaptado de Lambin (1995: 493)

Uma análise competitiva de *pricing* deve envolver os seguintes passos:

- identificar o potencial de competição de preços para cada produto; se o produto é frequentemente comprado, bem conhecido, uma experiência pode ser prática; em muitos casos, pode-se contar com o julgamento gerencial sobre a sensibilidade de preços intermarcas e sobre o nível de barreiras de custos;
- classificar cada competidor nas suas estratégias próximas: pode começar com um exame do comportamento passado e determinadas intenções dos concorrentes; a estratégia do competidor pode mudar quando as condições mudam se o seu gerenciamento é sofisticado o bastante para compreender que a mudança é apropriada;
- avaliar as consequências das estratégias dos competidores.

Porter (1986) em seu livro *Estratégia Competitiva* sugere observar 4 atributos adicionais para prever o comportamento futuro do concorrente:

- as futuras metas da empresa são totais, ou para produtos individuais;
- sua estratégia corrente de negócios;
- suas premissas sobre si mesma e a indústria;
- suas capacidades, incluindo forças e fraquezas.

Se a meta da empresa é dominar o mercado e a sua estratégia corrente envolve grandes investimentos para atingir rápidos crescimentos, se tem expectativas de obter substancial economia de escala sobre custos e se é financeiramente capaz de apostar e ganhar uma guerra de preços, então é razoável esperar que a empresa seja um precificador oportunístico.

Além disso, Nagle (1987: 102) infere que 3 decisões de investimento podem influenciar percepções competitivas:

- a escolha entre método de produção através de mão-de-obra intensiva ou capital intensivo;
- a escolha entre fazer internamente ou comprar suas matérias-primas;
- a escolha entre ampliar a capacidade de produção de acordo com a necessidade, ou antecipando o crescimento da demanda.

Quando a empresa opta por inversões de capital na produção, ou fazer suas matérias primas internamente, ou aumentando sua capacidade produtiva antes da demanda, ela incorre em custos irreversíveis (*sunk costs*), o que a torna mais agressiva em termos de preços para manter ou aumentar suas vendas. Ainda que seja uma estratégia de risco, com perda de flexibilidade, em quaisquer das hipóteses a empresa tem maior poder competitivo para brigar no mercado em todos os aspectos.

Por outro lado, quando decide por mão de obra intensiva, comprar fora suas matérias primas e esperar por investimentos em ampliação da capacidade, a empresa incorre em custos incrementais para qualquer aumento de vendas, o que a torna mais cooperativa em termos de mercado mas com o risco de perder um duelo de preços numa possível guerra contra um concorrente com custos incrementais menores.

2.7.3. Estratégias de movimentações de preço

- **Estratégias de redução dos preços**

Lambin (1995: 495) afirma que o recurso de uma redução de preço para estimular a demanda é pertinente somente quando a demanda global do produto é ampliável. Algumas situações podem ser favoráveis:

- os custos dos competidores são superiores e eles não podem baixar seus preços;
- empresas pequenas - representa um custo baixo quando comparado a empresas que tem cotas grandes (custo de promoção via preço é proporcional ao volume); os grandes competidores podem manter o preço e resistir através da publicidade (custo fixo).

Uma empresa pode decidir não seguir uma diminuição de preços se protegendo através de elementos de diferenciação como imagem da marca, alcance dos serviços, relações com os clientes. O custo de uma redução de preços pode ser muito elevado, particularmente nos negócios em que a proporção de custos variáveis é elevada.

Mas se existem reduções de custo relevantes com o aumento da quantidade e os compradores são sensíveis ao preço, existe a oportunidade de penetrar o mercado com preço baixo e atingir a rentabilidade quando se alcançar o nível previsto de vendas.

O risco de uma guerra de preços está sempre presente em um mercado oligopolístico - isto explica a reticência das empresas em praticar redução de preços

Uma estratégia de preços inferiores aos custos não é sustentável por muito tempo e tem riscos elevados. Uma estratégia menos agressiva é baixar os preços paralelamente à baixa de custos.

- **Estratégias de subida dos preços**

De acordo com Lambin (1995:497) é uma decisão difícil - deve-se assegurar a vontade dos concorrentes seguirem. É usada quando as capacidades de produção estão no limite frente a

uma demanda crescente. Outra situação é na inflação, onde todos os custos aumentam e para manter o nível de rentabilidade anterior é necessário elevar-se os preços.

Ainda segundo o autor, é importante levar em conta a redução da demanda, que pode anular o benefício anterior de elevação do preço.

2.7.4. Influenciando o comportamento dos concorrentes.

Mas o comportamento dos concorrentes não está totalmente fora de controle. Nagle (1987: 99) destaca a sinalização, em que uma firma pode influenciar seu competidor para seu próprio benefício comunicando alguma informação sobre suas intenções e capacidades. Competidores aprendem a ler os sinais, que ganham credibilidade na medida em que as expectativas que eles levantam são repetidamente cumpridas.

O período mais importante para a empresa comunicar suas intenções é quando planeja seu aumento de preços. Consequentemente, antes de iniciar o aumento que espera que seus competidores sigam, a empresa faz publicidade explicando que a indústria necessita elevar os preços e anuncia seu próprio aumento para alguma data longe. Isto dá aos competidores tempo para analisar se é do seu interesse e dá à empresa a oportunidade de voltar atrás se seus competidores falharem em segui-la.

Quando a empresa planeja cortar seus preços por razões não oportunísticas, ela deve igualmente comunicar estas razões para evitar mal-entendidos.

Quando uma companhia tem sua própria força de vendas, ela tem muitas vezes uma boa fonte de informações competitivas de preços. Uma pesquisa regular de compradores chaves ou de escritórios de vendas de concorrentes pode permitir à empresa obter sua informação corrente de preços.

2.7.5. Liderança Em Preço

Webster (1991:212) afirma que em mercados oligopolísticos, o preço de cada empresa é influenciado pelas demais. Existe uma condição na qual poucos vendedores definem o preço e os demais seguem. Quem define o preço é chamado *Price-leader* e os restantes *de Price-followers* (seguidores). Iniciar uma subida de preços, por exemplo, é geralmente o papel do líder de mercado.

Lambin (1995:498) argumenta que o líder natural de uma indústria aparece em razão do seu tamanho e participação de mercado. Webster (1991:212) acrescenta que ser o líder de mercado requer também um compromisso com outras ações estratégicas, como liderança tecnológica, liderança em custos e ter potencial para aplicar grandes recursos de marketing, que significam maior pressão sobre competidores e desencorajam sua entrada.

São funções do líder (Corey,1976:177 citado por Lambin, 1995: 498):

- monitorar o mercado;
- ter senso agudo da estratégia;
- ter preocupação real com os interesses do setor;
- ter um papel importante no desenvolvimento tecnológico do setor;
- exercer o papel policial, tomando medidas de pressão sobre as empresas que tentam romper os preços do mercado.

De uma forma geral, a presença do líder é um fator de estabilidade dos mercados e de redução do risco de guerra de preços.

2.8. Adaptação do preço

De acordo com McCarthy (1997:278), a política de preço único facilita a fixação do preço, é conveniente administrativamente e mantém a boa vontade dos consumidores. Mas pode divulgar um preço que os concorrentes podem baixar. Além disso, Lambin (1995:488) ressalta que compradores têm sensibilidades distintas a preço (diferenças de região, de

período, de segmento, de apresentação de preço) que não são gerenciadas pela política de preço único.

A política de preços flexíveis oferece o mesmo produto a diferentes consumidores com diferentes preços. É comum nos canais de distribuição, na venda direta de produtos industriais, no varejo para produtos caros e em situações de venda pessoal onde o vendedor pode ajustá-lo.

Webster (1991:198) ressalta que o uso do preço flexível para enfrentar a competição e manter o market-share é especialmente importante nas indústrias onde existe excesso de capacidade e altos custos fixos. O preço objetivo é considerado somente no planejamento da introdução de um novo produto ou na penetração em novos segmentos. O autor ainda destaca a impraticabilidade da política de preço único no cenário dos anos 90. Em empresas com escopo globalizado e clientes tendo uma ampla faixa de opções, os preços finais são atingidos apenas após duras negociações, onde o objetivo é atingir o share dentro de níveis planejados de vendas e lucratividade.

Todavia, McCarthy (1997:278) destaca as desvantagens do preço flexível: pode gerar insatisfação nos consumidores quando constatam que outros pagam menos, tendência de negociação / barganha pelos compradores, conflitos reais nos canais e risco dos vendedores tornarem a redução de preço um hábito.

2.8.1. Marcas

De acordo com Lambin (1995: 488) a flexibilização segundo as marcas pode ser usada quando:

- existe excesso de capacidade de produção;
- existe oportunidade de vender em um mercado novo;
- existem oportunidades no comércio internacional, em contratos com marca de distribuidores e em certos grupo sócio demográficos (estudantes).

2.8.2. Estação / Sazonalidade

O preço pode ser diferenciado em função da estação ou sazonalidade para estimular a compra antes do período de alta demanda. Alguns clientes querem comprar na estação e estão dispostos a pagar alto, outros podem comprar em qualquer data e são sensíveis ao preço (passagens aéreas: viajantes a negócio e em férias, por ex.). Outra prática é reduzir os preços ao final da estação (moda, tarifas de viagem, por ex.).

Para ser funcional, deve ter caráter sistemático e previsível (Lambin, 1995:488)

2.8.3. Política de Descontos

Conforme Webster (1991:198), muitas práticas do tipo enfrentar a competição, promoções sazonais e obtenção de metas, além de causar permanente erosão nos preços, tornam as listas de preços pouco sérias, de fato "mitos". O autor ainda sugere que os preços atuais de mercado são a melhor indicação da natureza da competição de uma indústria, do que listas de preços.

Entretanto, quando os descontos são parte de uma ação planejada, envolvendo incentivos de preço e "não preços", eles podem ser eficazes. Neste caso, eles podem recompensar os clientes cujo comportamento de compra permita à empresa realizar economias em seus custos de transação.

- **Descontos por quantidade**

Refletem economias de escala para grandes quantidades de compras, o que é relevante para assegurar posições com grandes clientes, que podem exercer considerável poder nas negociações quando o fornecedor tem folga de capacidade (Webster, 1991:198).

Também estimulam os compradores a adquirir lotes maiores (McCarthy, 1997:282), sendo de 2 tipos:

- os cumulativos estimulam a compra repetitiva e recompensam a fidelidade; o impacto é pequeno em relação ao custo de procurar novos clientes;
- os não cumulativos estimulam pedidos maiores mas não unem o comprador após a compra.

Nos mercados industriais, devem ser oferecidos nas mesmas condições a todos os clientes para evitar discriminação de preço. Se o desconto for grande, atacadistas ou varejistas podem comprar mais do que o necessário e isso pode gerar como consequência a retirada de clientes de outros canais regulares ("desova" a preço baixo em outras áreas) (McCarthy, 1997:282).

- **Descontos Funcionais**

Descontos funcionais (comerciais) são reduções no preço de lista concedida aos membros do canal pelos serviços que estão prestando (ex: a um varejista) (McCarthy, 1997:282). O preço de lista é uma sugestão para os revendedores aplicarem nos seus clientes e a base para cálculo dos descontos (Webster, 1991:198).

- **Descontos Financeiros**

Descontos à vista estimulam os compradores a pagarem rapidamente suas faturas. Cartão de crédito: tem custo de prestação de serviço, mas consumidores gostam da conveniência, ademais de estimular as compras, algumas vezes além do que podem pagar.

- **Descontos Comerciais**

O preço de venda é uma redução temporária do preço de lista para estimular uma compra imediata, de forma a responder à uma mudança de mercado sem alterar a estratégia básica de marketing (liquidação de estoques, por ex.) (McCarthy, 1997:283).

Cuidado: preços que se modificam constantemente podem confundir os consumidores. Se as reduções temporárias forem comuns, o preço de lista está errado. Algumas empresas (em

produtos de consumo de conveniência) adotam a política de "preços baixos todos os dias" (*every day low price*).

Concessões são vantagens - como descontos - oferecidas a consumidores finais para fazerem algo ou aceitarem menos de algo, como concessões de propaganda para estimular as empresas do canal de distribuição a anunciar, por exemplo. Podem ser usadas para estimular espaços de exposição do produto, comissionar vendedores de varejistas, remunerar cupons.

2.8.4. Experimentação

Uma das mais importantes metas estratégicas de *pricing*, especialmente quando o produto é novo, é obter uma prova ou experimento (Nagle, 1987:197). A primeira compra representa mais do que uma venda: é a oportunidade de educar o consumidor sobre os atributos do produto. É muito importante para novos produtos que precisam crescer vendas rapidamente.

Um modo é oferecer o produto de forma a minimizar o dispêndio requerido para experimentar. Por exemplo, companhias introduzem novo software através de aluguel (ou *leasing*) até que eles achem que o software realmente os atende.

Segundo Nagle (1987:197) eles tomam 4 formas: ofertas, cupons, descontos ou amostras grátis. São melhores do que simples corte de preços explícitos, porque: nunca se tem certeza se o revendedor repassa o corte de preço; aumenta a percepção de que se trata de uma oferta excepcional e direciona melhor a percepção para a primeira compra.

O autor ainda destaca que a prática de estimular a experimentação é mais efetiva quando usada como complemento de propaganda, do que como substituta. Isto é consistente com a evidência de que propaganda aumenta a sensibilidade ao preço.

A estratégia é mais efetiva em marcas novas. Desta forma, não é recomendável para marcas estabelecidas defenderem-se de estratégias de experimentação de concorrentes através do mesmo recurso, pois é muito custoso e pouco efetivo. Por outro lado, não se deve ignorar sua

força, mas elas devem usar outros instrumentos de marketing para defesa com os quais elas terão grande vantagem, como por exemplo aumentando seus esforços de propaganda e distribuição, atividades onde elas possuem superior economia de escala.

2.8.5. Preço regional

Decidir quem paga o preço de transporte é mais importante na venda a consumidores industriais (do que a consumidores) porque mais dinheiro está envolvido (McCarthy, 1997: 285). Geralmente os pedidos de compra especificam local, data, métodos de entrega, custos de frete, seguro, manipulação e implicações. Algumas estratégias utilizadas:

- preço FOB: livre a bordo de algum veículo em algum lugar determinado (fábrica ou armazém do vendedor geralmente); se é no ponto de embarque, o vendedor paga o transporte até lá, onde ocorre a transferência de propriedade; pode limitar o mercado: um cliente distante paga mais e isso o estimula a comprar de fornecedores mais próximos;
- preço regional: fixar um custo médio de frete para todos os compradores localizados em áreas geográficas específicas;
- preço de entrega uniforme: cobrar um custo médio de frete para todos os compradores - freqüentemente usado quando os custos de transporte são relativamente baixos e a empresa deseja vender em todas as áreas pelo mesmo preço;
- preço com frete incluído: a empresa absorve o custo do frete, tornando seu preço mais próximo ao do concorrente; evita que em mercados distantes o preço fique fora dos níveis de mercado; algumas empresas avaliam o mercado internacional dessa maneira: qualquer lucro marginal no mercado externo é bem vindo.

2.8.6. Preço internacional

Segundo Lambin (1995:510) o problema se coloca da mesma forma que no mercado interno, com destaque para determinados aspectos:

- **Preços de transferência**

Denominam-se preços de transferência o preço de cessão dos produtos aplicados pelo departamento de produção a uma filial comercial no estrangeiro.

No caso de transferência interna (produção x comercial):

- deve ser suficientemente elevado para motivar a unidade de produção com um preço mais vantajoso do que o mercado interno;
- deve ser suficientemente baixo para permitir à divisão comercial internacional ser competitiva sobre mercados estrangeiros;
- deve otimizar o resultado conjunto da empresa;
- o limite é o preço que cobre os custos diretos.

No caso de transferência aplicada às filiais comerciais:

- esta decisão é mais complexa porque incorpora as questões fiscais do país estrangeiro, a taxa de câmbio, regulamentos locais e tarifas aduaneiras que são diferentes em cada país;
- considera a atitude das autoridades fiscais e aduaneiras, que podem questionar preços de transferência baixos que possam reduzir os direitos de aduana, bem como reduzir o efeito de proteção das indústrias locais;
- se a empresa é conjunta ou é uma licença (multinacional), a exportadora preferirá vender a um preço elevado para deixar os benefícios aos sócios; se a filial pertencer totalmente à empresa, preferirá adotar preços de transferência baixos.

- **Custos de exportação**

Representam uma parcela importante do preço. Podem contribuir para aumentar substancialmente o preço do produto exportado (preço de transferência + custo de exportação) e comprometer a competitividade do produto no país importador (Lambin, 1995:511).

Principais conceitos usados:

- *Ex-works* (na porta da fábrica);

- *Free on board* (FOB) - carregado a bordo;
- *Cost, insurance, freight* (CIF) - transferencia e seguro até o porto destino;
- *Delivery duty paid* (DDP) - entregue até o cliente, incluindo custos aduaneiros.

O vendedor preferirá um acordo FOB enquanto o comprador tentará obter um acordo CIF.

No caso do preço do mercado estrangeiro ser inferior ao preço doméstico, a empresa exportadora corre o risco de ser acusada de prática de *dumping* pelos competidores do mercado importador.

2.8.7. Propostas

Segundo McCarthy (1997:312), o preço de proposta é estabelecido para cada tarefa específica. Destaca-se a dificuldade em estimar todos os custos (ou antecipá-los), normalmente acrescentando-se sobre os custos uma taxa de despesas gerais e outra de lucro. A concorrência deve ser considerada na licitação.

O preço é negociado: barganha-se com o comprador e pode envolver todo o composto de marketing. O vendedor deve conhecer seus custos para negociar e considerar a curva de demanda específica do cliente.

Conforme Webster (1991:198), nos mercados industriais elas podem ser de dois tipos: abertas e fechadas:

- propostas abertas são preferidas quando os competidores têm diferentes produtos e serviços; preço negociado é similar à proposta aberta, sendo que o preço de lista pode ser o ponto de início; pode ser a única alternativa viável em um complexo contrato com vários detalhes;
- propostas fechadas requerem o desenvolvimento de uma lista de especificações: *request for quotation* (rfq) ou *request for proposal* (rfp); diferenças entre o produto e as especificações da lista da proposta podem desqualificá-lo ou rejeitá-lo.

O autor ainda destaca que quanto menor o preço maior a probabilidade de vencer, mas a rentabilidade potencial do negócio se reduz. A probabilidade também é função do número de competidores e de suas estratégias.

2.9. Ambiente regulatório

Algumas decisões de preço são limitadas pela legislação governamental. Dentro dos Estados Unidos, por exemplo, podemos citar (McCarthy, 1997:286):

- **Leis de práticas comerciais injustas:** impõe um limite mínimo de preço (ou mark-up mínimo); objetivo prático: proteger certos varejistas que trabalham com linha limitada de alimentos.
- **Leis anti-dumping:** usadas nos EUA e muitos países para controlar o preço mínimo de importados - *dumping* é fixar o preço abaixo do custo de produção ou inferior ao praticado no mercado doméstico. Foram criadas para proteger os produtores (e os empregos) do país, mas há debate sobre a sua eficácia.
- **Setores controlados pelo governo** podem precisar pedir autorização para seus preços. Alguns países impõe controles mais gerais - para reduzir a inflação ou tentar controlar mercados. Entretanto a maioria dos países está se movendo em direção à economia de mercado.
- **Preços de lista "frios"** são aqueles mostrados para sugerir que os preços praticados estão com desconto. É considerado antiético e o governo procura impedir - emenda Wheeler Lea proíbe atos injustos ou enganosos.
- **Acordo de preços entre concorrentes** é totalmente ilegal nos EUA (lei Sherman e lei da Federal Trade Commission) é considerado conspiração de preço. Essa pressão (tentação) é grande quando o sucesso de uma estratégia de marketing depende do preço. O Japão

permite acordo de preço - principalmente se ele ajuda suas empresas nos mercados mundiais.

- Discriminação de preço: lei Robinson-Patman (1936) considera ilegal vender os mesmos produtos a preços diferentes, se prejudicar a concorrência (condena vendedor e comprador). As diferenças de preço devem estar justificadas em diferenças de custo ou necessidade de enfrentar a concorrência. Pode-se ter preços diferentes em produtos similares se não tiverem "o mesmo grau e qualidade". Quem deseja vender mais marcas, provavelmente deve oferecer diferenças. Fornecer descontos para intermediários "empurrarem" mercadorias é permitido a menos que estejam disponíveis a todos os clientes.

Devido às leis serem complicadas e as multas pesadas, muitas empresas preferem seguir o curso mais seguro ou incluir algum advogado na discussão sobre diferenças de preços.

2.10. Síntese do Referencial Teórico

A administração dos preços com base nos custos destaca-se como o método mais tradicional de formação das estratégias de *pricing*. Em geral obtém grande sucesso entre os executivos pela facilidade de compreensão, pela transparência no gerenciamento dos lucros e pela aceitação da sua lógica entre os clientes. Nos referenciais teóricos sobre preços na literatura brasileira, onde o enfoque é predominantemente econômico, esta é a abordagem principalmente citada. Em períodos de atuação reguladora do governo na economia através do CIP, controlava-se a evolução dos preços com base em planilhas de custos, acreditando ser a melhor forma de conter os abusos econômicos das empresas.

Embora a visão de custos ainda predomine, as empresas estão adotando estratégias de *pricing* cada vez mais voltadas para o mercado e para o cliente. Fatores como a percepção de valor do cliente sobre o produto e a sua sensibilidade ao preço estão se tornando mais importantes nos mercados competitivos. De nada vale um preço justo estabelecido com base no custo de um

produto, se o cliente não está disposto a pagar esta quantia. Outro aspecto motivador é que esta abordagem também pode auxiliar na identificação de muitas oportunidades de captura de lucro, como a oferta de serviços com alta percepção de valor, por exemplo.

Esta transformação vem de encontro à realidade atual, onde a intensificação das pressões competitivas vem exigindo das empresas uma mudança de atitude. No passado, quando o objetivo era atender a uma demanda crescente, o enfoque era interno, voltado para os custos, os lucros e a produção. Hoje, as empresas devem estruturar e implementar sua estratégia de preços, custos e estruturas produtivas dentro das oportunidades que elas possam identificar ou criar dentro do mercado, cada vez mais competitivo.

Esta tendência moderna de adoção de posicionamento orientado ao mercado exigirá uma compreensão cada vez maior das cadeias de valor do cliente e uma coordenação interna eficiente que construa valores substancialmente melhores do que a concorrência, quer seja por menores custos ou melhores serviços. Esta coerência interna deve refletir também a estratégia de marketing onde o preço, os serviços, a comunicação, o processo de venda e o produto devem buscar simultaneamente os objetivos do segmento de mercado a ser atendido.

A dimensão do custo e da rentabilidade ganha importância adicional nesta transformação. A construção de valor no marketing empresarial passa pela segmentação e, no limite, pelo tratamento caso a caso das necessidades do cliente. Neste sentido, a medição do custo tem um importante papel de avaliar se o valor capturado através do *pricing* é vantajoso para cobrir o custo de servir o cliente, garantindo que as estratégias orientadas ao mercado sejam financeiramente sustentáveis. Além disso, o tratamento caso a caso da transação permite a flexibilização da política de preços para diferentes cliente, assegurando maior competitividade em cada situação.

E finalmente, as estratégias de *pricing* devem atentar ao comportamento da concorrência. Se ele for cooperativo, adaptativo ou até mesmo oportunístico, a empresa conseguirá desenvolver oportunidades de criar valor e capturar preço junto aos clientes. Mas se ele for predatório, através de uma guerra de preços, o risco de destruição do valor já criado no mercado pode ser grande.

Capítulo III METODOLOGIA DA PESQUISA

Moura Castro considera a metodologia um conjunto de regras de como proceder no curso da investigação (1978a:35). A explicitação da metodologia utilizada para realizar esta pesquisa é uma etapa essencial para demonstrar como se tratará o problema proposto.

3.1. Metodologia da pesquisa empírica

Esta tese é do tipo teórico-empírico, como sugerido por Moura Castro (1978b:36), onde se parte de uma formulação teórica, confrontando-a com a realidade através da observação empírica. O procedimento adotado é o indutivo, onde se buscará fazer generalizações baseadas na observação de um número limitado de eventos específicos.

De acordo com Matar (1993:79), as pesquisas podem ser classificadas em dois tipos de métodos: exploratórias e conclusivas, sendo que estas últimas podem ser subdivididas em descritivas e causais.

A pesquisa exploratória visa prover maior conhecimento sobre o problema da pesquisa, é voltada para a descoberta de idéias e intenções e normalmente utilizada nos primeiros estágios da investigação. A pesquisa conclusiva, por sua vez, é dirigida para a solução de problemas tendo objetivos bem definidos e procedimentos bem estruturados.

A pesquisa conclusiva descritiva caracteriza-se pelo profundo conhecimento do problema e pela exatidão das conclusões. Ela é apropriada para verificar a relação entre variáveis, estimar a proporção de elementos numa população e descrever características de grupos. Já as pesquisas conclusivas causais buscam estabelecer evidências de causa e efeito entre variáveis.

Para o presente trabalho, optou-se pelo método de pesquisa exploratória por diversas razões. Em primeiro lugar, o trabalho aborda um tema com poucas referências na literatura brasileira, principalmente no que diz respeito aos resultados das estratégias de *pricing* em mercados *business-to-business*. Em segundo lugar, existem poucas referências que analisem o tema de uma forma integrada envolvendo questões de marketing e finanças, sendo que alguns conceitos envolvidos, como análise de valor, são relativamente recentes. Desta forma o estudo objetiva compreender melhor o fenômeno, analisando os seus diversos aspectos. Neste estágio, ainda seria inviável a formulação de uma pesquisa conclusiva.

De acordo com Boyd e Westfall (1987:153) o estudo de caso é recomendado quando a pesquisa for exploratória ou estivermos na fase inicial de uma investigação na qual desejamos ampliar o nosso conhecimento a respeito do assunto. O método do estudo de caso objetiva a obtenção de conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada (Triviños, 1990:133).

Segundo Yin (1994:13), o estudo de caso é uma pesquisa de natureza empírica que investiga um fenômeno atual dentro da situação na qual ele ocorre, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são evidentes. Para enfrentar essa complexidade, o estudo de caso pode contar com:

- situações tecnicamente distintas, nas quais existirão mais variáveis de interesse do que dados apontando em direção a um resultado;
- várias fontes de evidência, com os dados convergindo por triangulação em torno de um resultado;
- benefícios advindos do referencial teórico que guiarão a coleta e a análise de dados.

Yin (1994:8) define três características importantes da pesquisa para que o estudo de caso seja o método recomendado:

- as perguntas são do tipo "como" e "por quê";
- o pesquisador não possui controle sobre o comportamento dos eventos (diferentemente da pesquisa experimental);
- a ênfase é sobre eventos do presente.

Os critérios propostos por Yin indicam a pesquisa qualitativa sobre estudos de caso como o método mais adequado. Pela natureza do fenômeno a ser estudado, não há controle sobre os eventos. A pesquisa é preferencialmente do tipo como e por que, com foco sobre fatos contemporâneos. Além disso, o problema não exige um rigor estatístico elevado e a riqueza de detalhes de uma pesquisa qualitativa permitirá várias inferências e inter-relações entre as estratégias de *pricing* e seus condicionantes, possibilitando a ampliação do conhecimento sobre o problema em estudo.

A grande limitação dos estudos de caso é a falta de rigor, pois alguns pesquisadores deixam passar vieses que influenciam as conclusões. Uma segunda limitação é não permitir generalizações, pois os casos são abordados com relativa profundidade, porém são poucos em número. Yin (1994:10) sugere que esta é a segunda limitação mais comumente atribuída ao estudo de caso. Sua resposta para esta questão é de que, como em pesquisa experimental, não se generaliza resultados de uma amostra para todo um universo ou população, e sim são generalizáveis para proposições teóricas. Uma terceira limitação, segundo o mesmo autor, é que o caso leva muito tempo para ser estudado, sobre o que ele argumenta que depende do tópico a ser estudado e da técnica de abordagem.

Neste trabalho, o estudo de caso será único pela profundidade exigida para análise do tema e pela dificuldade natural de abertura de informações e de clareza de procedimentos, em função da natureza estratégica do tema dentro das empresas. Além disso, trata-se de um assunto pouco explorado em termos de literatura, com poucas referências em termos de Brasil, o que reforça a natureza exploratória da pesquisa e a profundidade de análise.

3.2. Estratégia da Pesquisa

O estudo de caso será feito em um grande grupo empresarial nacional, dentro de sua divisão de distribuição de gás combustível (derivado de petróleo). O trabalho será focado na divisão comercial voltada para o segmento empresarial.

A justificativa para a escolha tem três naturezas. Em primeiro lugar, por ser o gás combustível um provedor de energia, ou uma utilidade, a empresa possui uma carteira de clientes bastante diversificada no segmento *business-to-business*, cobrindo quase todos os setores da economia, como indústrias, agricultura, comércio, serviços e institucionais. Desta forma, será possível visualizar diversas situações competitivas de preço, contemplando segmentos de comportamento oligopolístico, monopolístico, entre outros.

Em segundo lugar, porque o setor passou por um processo de liberação de preços no mercado (*phase-out* do governo) nos últimos anos, exigindo esforços para a construção de uma política e procedimentos para precificação dos seus produtos no mercado. Até 1997, a composição de preços do setor era determinada pelo governo através de órgãos como o extinto DNC e a atual ANP, sendo a base de referência as planilhas de custos enviadas pelas empresas. Desta forma, trata-se de um excelente caso na realidade brasileira de um setor que migrou do controle de preços governamentais para a economia de livre mercado.

Outra questão relevante é por que o segmento empresarial vem crescendo significativamente nos últimos anos dentro do mix de vendas da empresa, motivado pelas características do negócio empresarial (maior volume transacionado) e pelas vantagens do produto (qualidade ambiental, economia e eficiência). Nesse contexto, o segmento ganhou importância dentro da empresa, neste momento exigindo a implantação e o amadurecimento de práticas comerciais voltadas para os clientes empresariais.

Desta forma, trata-se de um estudo de caso rico em situações, considerando diversas questões da realidade nacional (como a desregulamentação, questões tributárias, subsídios) e dentro de um setor bastante conectado com o restante da economia, que é o setor de combustíveis derivados de petróleo.

A coleta de dados é uma etapa importante na elaboração do estudo de caso. Yin (1994:80) afirma que os dados podem ser originados de seis fontes principais:

- documentação;

- registros em arquivos;
- entrevistas;
- observação direta;
- observação participante;
- artefatos físicos.

Como fonte de dados primários, serão efetuadas entrevistas pessoais com funcionários da empresa, de nível gerencial, envolvidos no processo decisório de preços nos últimos 12 meses. O período é importante pelo efeito da experiência e considerando o tempo necessário para avaliação do resultado das decisões.

No nível gerencial, serão entrevistados dois gerentes comerciais atuantes no mercado empresarial, o gerente de marketing e o gerente de controladoria da empresa (responsável pelas questões financeiras). No nível de diretoria, será entrevistado o diretor comercial. A abrangência das entrevistas contribuirá para visualizar o processo de *pricing* em toda a organização, desde a estratégia até a aplicação junto ao cliente.

Os dados secundários podem ser definidos por Ghauri et al. (1995:54) como informações coletadas por outros, com propósitos em geral diferentes dos nossos. Essa é uma característica importante a ser considerada, pois deve-se tomar cuidado com os possíveis vieses dos dados por quem os pesquisou e considerar que, em alguns casos, nem sempre a fonte é isenta e confiável.

Neste trabalho serão utilizados dados secundários disponíveis em relatórios internos da empresa como relatórios financeiros, relatórios de sistemas, planilhas, organogramas, quadros de vendas. Também serão usados relatórios de uso do setor, como vendas e participação de mercado.

A segunda decisão a ser tomada refere-se ao procedimento de coleta de dados, seja comunicação ou observação. No primeiro caso, abordar-se-á o respondente para obter a informação desejada pela aplicação de um roteiro de entrevista, no qual as perguntas e as

respostas podem ser orais ou escritas. Já na observação o pesquisador obterá os dados visualizando e utilizando algum meio mecânico para gravar as informações, sem a necessidade de questionar alguém. A entrevista pessoal é o método mais adequado, pois permite maior aprofundamento e a identificação das informações com o respondente.

Nesta pesquisa será utilizado um roteiro estruturado e não disfarçado, onde o referencial teórico guiará a linha de condução das questões.

Segundo Yin, a análise das informações do estudo de caso é uma das etapas menos trabalhadas e mais difícil de ser realizada (1994:102). O autor sugere duas estratégias gerais para elaborar a análise do estudo:

- o uso de proposições teóricas e perguntas da pesquisa, que contribuem para compreender a realidade e, ao mesmo tempo, são aperfeiçoadas através desta mesma realidade;
- a descrição do caso, quando o objetivo é meramente descritivo, ou se não houver proposições teóricas.

Neste trabalho, a metodologia de análise escolhida será a confrontação da realidade empírica com as proposições feitas pelas principais referências teóricas sobre o tema. Para tanto, o roteiro de entrevistas foi totalmente fundamentado neste referencial.

Para as diversas possibilidades observadas no estudo de caso serão traçadas análises comparativas com as diferentes recomendações levantadas no referencial teórico. Serão analisados os porquês e as consequências do modelo escolhido no caso real, inclusive quando não houver convergência com a teoria.

Adicionalmente, o autor da dissertação negociou o contato e abertura dentro da empresa e do setor para a execução do projeto, o que é um elemento facilitador para o aprofundamento do estudo de caso.

3.3. Modelo da Pesquisa

Serão analisadas variáveis de decisão correspondentes a cada um dos fatores analisados, separadas em dois conjuntos (conforme a figura 26):

- Fatores de característica interna à empresa, que estão sob o âmbito de decisão da empresa, e que condicionam as estratégias de *Pricing*:
 - a estratégia de marketing e a estratégia de *pricing* definidas pela empresa;
 - a formação do custo do produto e seu impacto sobre a rentabilidade financeira da empresa;
 - a coordenação do *pricing* com o marketing mix da empresa.

- Fatores externos, sobre os quais a empresa tem pouco ou nenhum controle, mas cuja compreensão poderá influenciar as estratégias de *pricing*:
 - a compreensão do comportamento da demanda do cliente;
 - a estrutura da concorrência
 - o ambiente regulatório

A metodologia de análise será a confrontação do caso com as referências teóricas sobre o tema, que servirão como fonte de dados sobre os fatores em geral considerados na determinação da política de preços no mercado industrial.

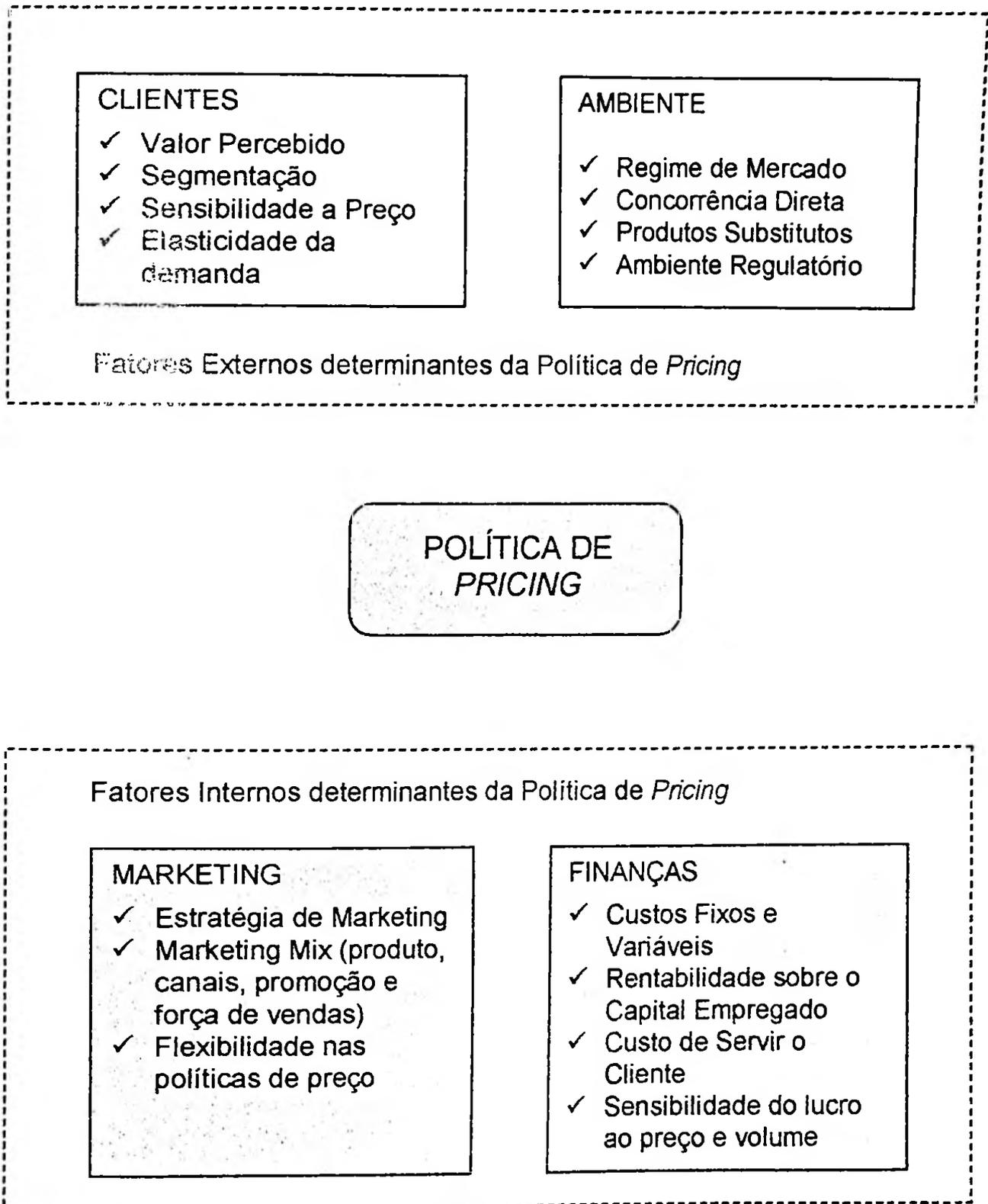


Figura 26: Esquema do modelo da Pesquisa

Capítulo IV

O ESTUDO DE CASO

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa empírica realizada sobre o tema estudado.

4.1. Estudo de Caso

4.1.1. Dados Gerais

A História da Ultragaz começa com o espírito empreendedor de um imigrante austríaco que trabalhava no Brasil representando comercialmente empresas alemãs: Sr. Ernesto Igel. Em 1937 uma tragédia mudaria o seu destino: com a explosão do dirigível Hindenburg, a empresa que administrava os zepellins encerrou suas atividades, deixando no Brasil um estoque de 6 mil cilindros de gás. Como Igel comercializava fogões e aquecedores, enxergou a oportunidade do gás para este uso, substituindo a lenha. Nascia a "Empresa Brasileira de Gaz a Domicílio Ltda", origem da Ultragaz.

Durante as décadas de 50 e 60 a empresa passa por uma fase de enorme expansão. Viabilizou a distribuição em todo o país, regularizando o suprimento e a entrega porta a porta, com o inesquecível slogan "semana sim, semana não, Ultragaz no portão". Em 1961 atinge a marca de 1 milhão de consumidores e em 1980 incorpora a Brasilgáz, distribuidora atuante no Nordeste.

A partir da década de 60 e 70, os acionistas expandiram seus negócios para o setor petroquímico, em ascensão na época. Constituiu-se então o Grupo Ultra, entidade profissionalizada com negócios que abrangem os setores de gás, petroquímica e transportes.

Com base nas demonstrações financeiras de 1998, a Ultragaz apresentou os seguintes indicadores:

- faturamento: 907 milhões de Reais;
- 3.500 funcionários;
- 7 milhões de lares atendidos;
- 30 mil empresas clientes;
- 42 bases e lojas próprias;
- 600 unidades de revenda terceirizadas;
- 1,2 milhão de toneladas de GLP vendidas.

A empresa detém cerca de 18% do mercado de GLP (gás liquefeito de petróleo), que divide com 3 grandes concorrentes de participações bastante equilibradas, sendo que os demais concorrentes apresentam participações menores, conforme mostrado no gráfico da figura 27 :

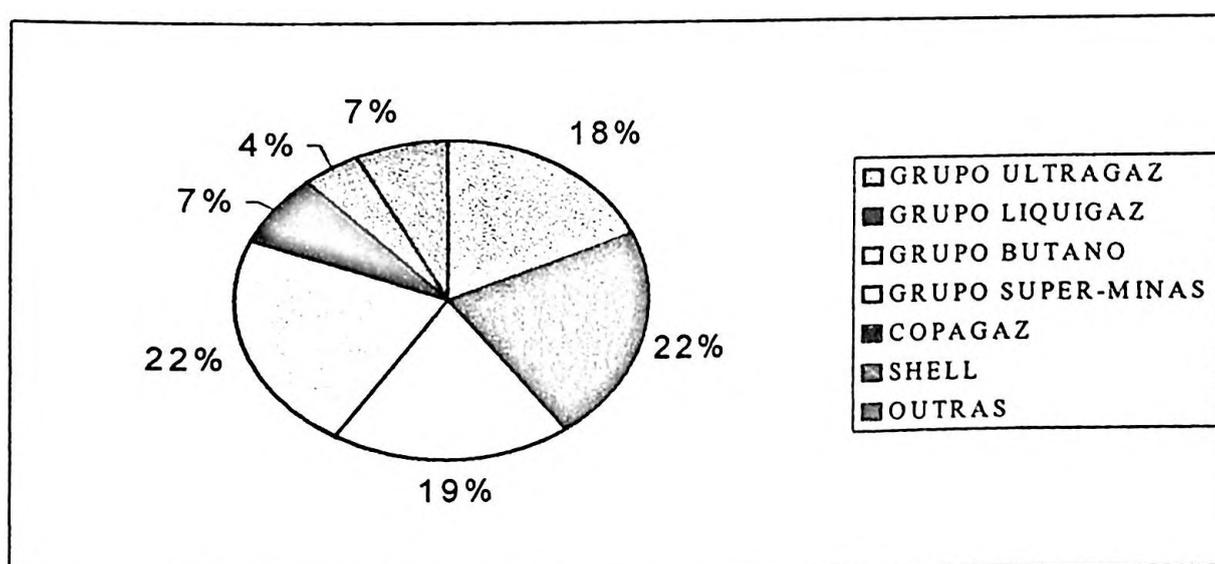


Figura 27: Participação do mercado de GLP em 1999

Fonte: ANP

4.1.2. Características do negócio de GLP

O GLP, mais conhecido como gás de cozinha, é um derivado de petróleo com alto poder calorífico que sob pressão torna-se líquido. Isso o torna uma solução barata e eficiente de armazenar e distribuir energia. Atualmente ele é a fonte de energia mais difundida no país, beneficiando 85% da população.

A figura 28 ilustra o processo básico de uma empresa no setor de GLP.

O GLP é adquirido do único fornecedor nacional, a Petrobrás. A logística de abastecimento da matéria-prima é executada através de gasodutos, transporte rodoviário a granel e terminais de armazenamento (normalmente em parceria com outras empresas do setor).

As bases operacionais da Ultragas desempenham as seguintes funções:

- cumprir o papel de armazenamento do estoque de matéria-prima;
- executar o processo de engarrafamento dos vasilhames (botijões);
- servir de base de distribuição para indústrias, revendedores, lojas próprias e atendimento domiciliar restrito à região próxima à base;
- acolher as estruturas de apoio à operação: assistência técnica, manutenção da frota, administração e escritório de vendas.

A forma mais conhecida de comercialização do GLP é o botijão de 13 Kg, chamado internamente de P13 e voltado fundamentalmente para o atendimento domiciliar.

O atendimento domiciliar em regiões distantes das bases é feito por lojas próprias ou de revendedores, abastecidas pela base. Sua função é meramente fazer a venda e a distribuição na região local entregando no domicílio do consumidor, distribuindo em pontos de venda menores (mercados ou pontos exclusivos) e venda balcão (o cliente vai buscar na loja).

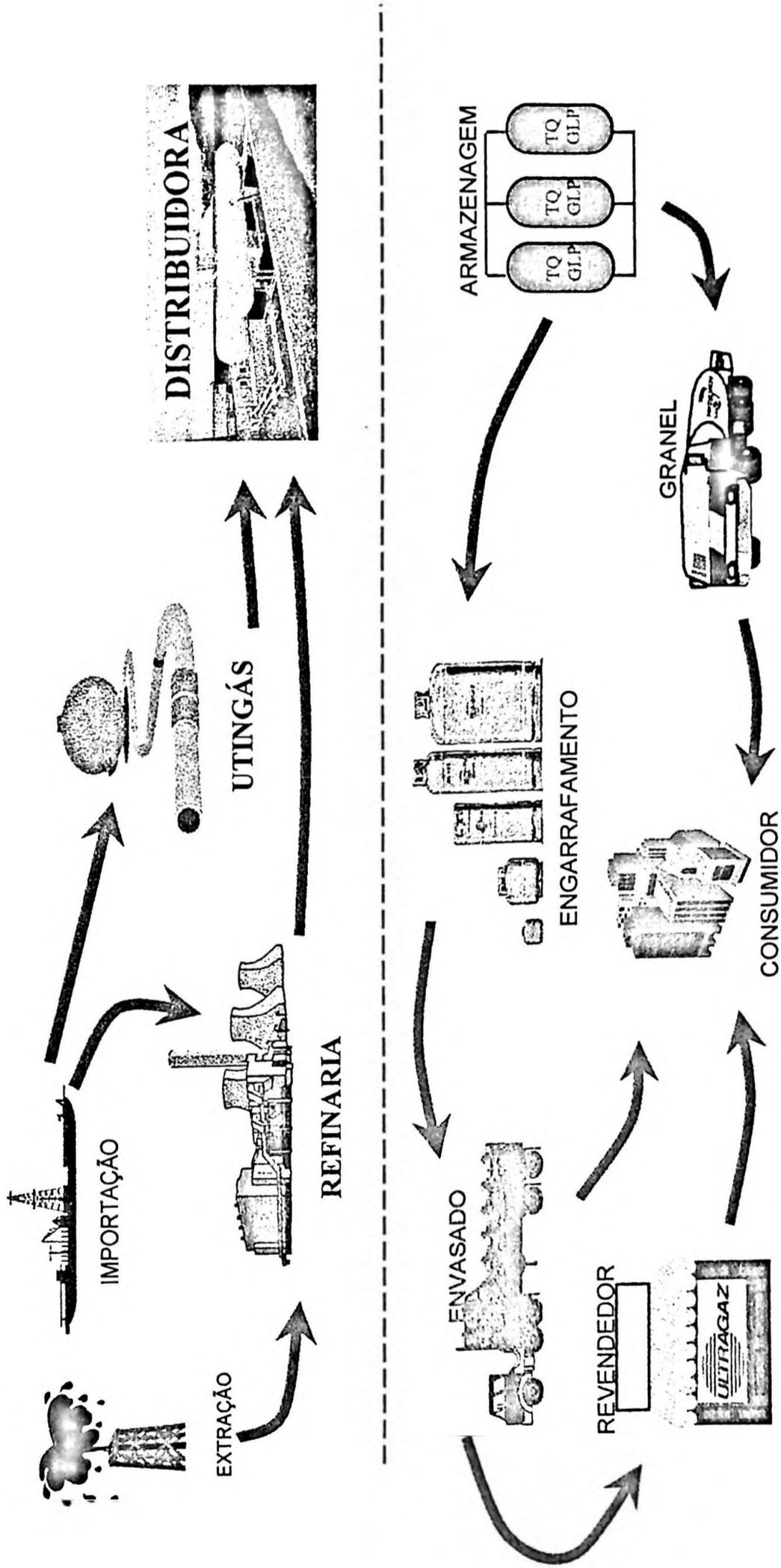


Figura 28: Estrutura do Negócio de GLP

Fonte: dados fornecidos pela empresa

Os clientes industriais são atendidos a partir das próprias bases operacionais. Utilizam outras modalidades de distribuição do produto: envasados de maior porte (20, 45 e 90 Kg) e distribuição a granel, cada um deles em veículos especializados.

4.1.3. Atuação no mercado empresarial

Até a década de 1990, a empresa atuava no mercado empresarial em nichos muito específicos, onde o produto era elemento fundamental. A atuação em outros segmentos empresariais era restringida pela regulamentação governamental. Como o produto era subsidiado, o governo priorizava o GLP para o atendimento do consumo doméstico, limitando o seu uso em outras aplicações. Outra limitação era a tecnologia empregada: o atendimento destes mercados nessa época era feito com o produto engarrafado em vasilhames de 20, 45 e 90 Kg. O transporte, manuseio, armazenagem e assistência técnica destes vasilhames era um processo complicado para o nível de volume atendido em cada cliente (cerca de milhares de vasilhames por mês). Isto onerava a empresa e o cliente em termos de custo, espaço e tempo perdido.

A partir da década de 90, com a desregulamentação do setor e eliminação dos subsídios, a política governamental começou a flexibilizar o uso dos combustíveis. Isto motivou a empresa a investir em duas direções. Primeiro na expansão de novos mercados, explorando alternativas de uso no mercado industrial (fornos, por exemplo), no mercado de serviços (restaurantes, motéis) e até mesmo no mercado doméstico (aquecimento de água). Em segundo lugar buscou-se o aprimoramento dos serviços, uma vez que dentro de um mercado competitivo os clientes iriam preferir a empresa com um atendimento de melhor qualidade.

Uma ação interna que foi fundamental para o atendimento destes dois propósitos foi a troca da tecnologia empregada no processo. Através de benchmarks com empresas do setor em países desenvolvidos (EUA, Europa, México), foi adaptado ao mercado brasileiro um novo produto de abastecimento de GLP a granel, com as seguintes vantagens:

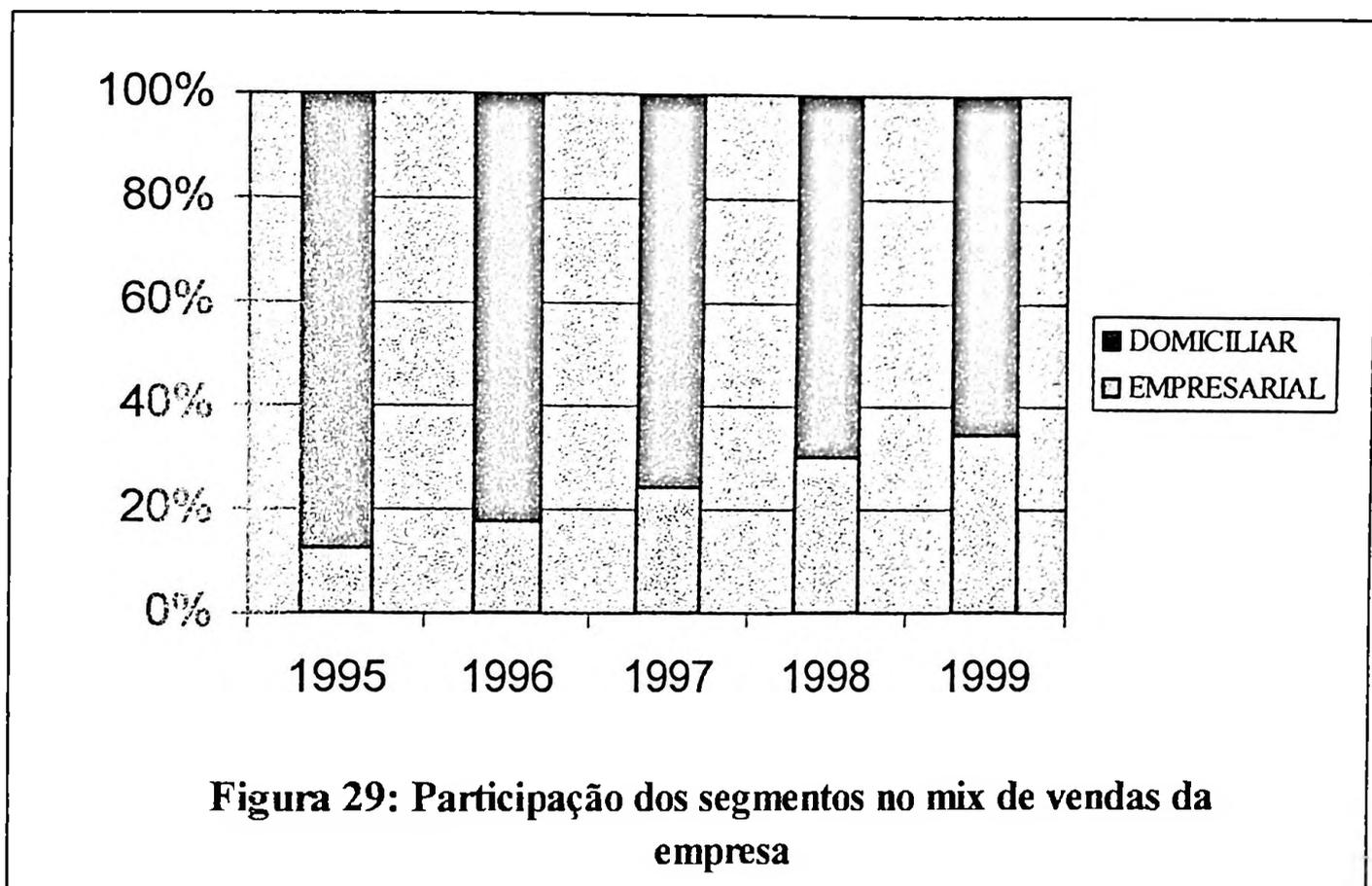
- transporte e manuseio a granel é mais simplificado para grandes volumes;
- redução do espaço e do tempo necessário para operação;
- aumento dos níveis de segurança;
- o produto poderia ser customizado para aplicações de pequeno, médio e grande portes.

A partir de 1995 o novo produto foi introduzido no mercado com o nome Ultrasystem, sendo que a Ultragaz foi a pioneira no seu uso no país. O novo produto foi muito bem aceito pelos clientes, mostrando-se competitivo e viabilizando a expansão das vendas da empresa.

Todavia, quando se tratava da transformação de processos industriais que usavam outros combustíveis para o GLP (como óleo, eletricidade, lenha), enfrentava-se muitas vezes a resistência dos clientes em virtude dos investimentos expressivos na adaptação dos equipamentos, modificações no processo e substituição da mão de obra, o que envolvia riscos e custos financeiros.

A empresa entendeu que a única forma de crescer nessa área era sendo pró-ativa. Era necessário compreender o processo operacional do cliente, dominar a tecnologia envolvida nos equipamentos (fornos, caldeiras), apoiar financeiramente o processo de transformação e estar capacitada para superar as resistências do cliente. O conceito não era venda do produto, mas a venda de uma solução de geração de energia para o cliente. Para tanto, investiu-se na capacitação técnica e comercial da equipe de vendas, que passou a vender um pacote de serviços chamado “transformação energética”, já a partir de 1997.

Essa nova abordagem de venda possibilitou o crescimento nos novos mercados, onde o produto se destacava por ser um combustível limpo, preservando o meio ambiente, garantindo melhores níveis de qualidade sobre o produto final do cliente e vantagens econômicas. Como resultado, os níveis de crescimento no mercado empresarial foram vigorosos nos últimos 5 anos, como mostra o gráfico da figura 29, atingindo um patamar expressivo no mix da empresa.



Fonte: dados fornecidos pela empresa

A partir de 1998, consciente do peso deste segmento no negócio e da sua clara distinção em relação ao cliente domiciliar, a empresa começou a estruturar sua organização para um atendimento mais especializado ao segmento empresarial. Isto possibilitaria um incremento na qualidade do atendimento através da maior especialização e desenvolvimento de serviços focados nas necessidades dos clientes. Também seriam aproveitadas oportunidades de aumento de produtividade nos processos específicos, resultando em ganhos em custos e investimentos.

Uma questão importante que a empresa enfrentará nos próximos anos é a expansão do gás natural (GN), motivada pela oferta disponibilizada com a construção do gasoduto Brasil-Bolívia. Pelo próprio perfil de mercado existente em países desenvolvidos, onde os dois tipos de combustíveis

já convivem há bastante tempo, a empresa acredita que haverá espaço para ambos, mas cada um em seu nicho específico: o GN mais voltado para clientes de volumes muito grandes, localizados próximos ao gasoduto, e o GLP mais presente nos volumes médios e geograficamente distantes dos gasodutos.

No mercado empresarial, a empresa trabalha com 3 modalidades de produtos:

- Ultrasystem de pequeno porte, voltado para consumos entre 0,2 e 50 toneladas para indústrias, serviços e condomínios residenciais, com diversas dimensões conforme o porte do cliente;
- Ultrasystem de grande porte, voltado para consumos de no mínimo 20 toneladas, sendo que a única diferença é que usa como meio de transporte carretas a granel;
- envasado, para consumos entre 0,045 e 1,0 tonelada, nas modalidades: vasilhames de 20 kg para empilhadeiras, 45 e 90 Kg para o setor de serviços e condomínios residenciais; é aplicado quando o Ultrasystem não é viável tecnicamente.

As figuras 30 e 31 ilustram os produtos envasados e o sistema Ultrasystem, que atendem ao mercado empresarial.

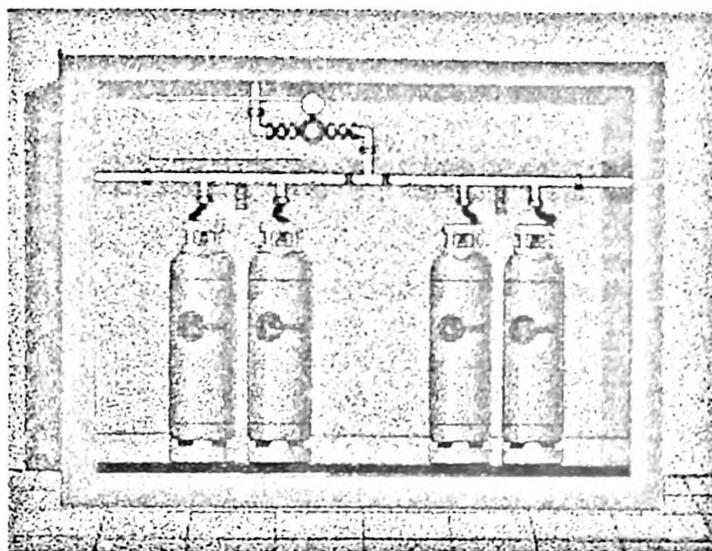


Figura 30: Instalação típica de cilindros de 45 Kg

Fonte: dados fornecidos pela empresa

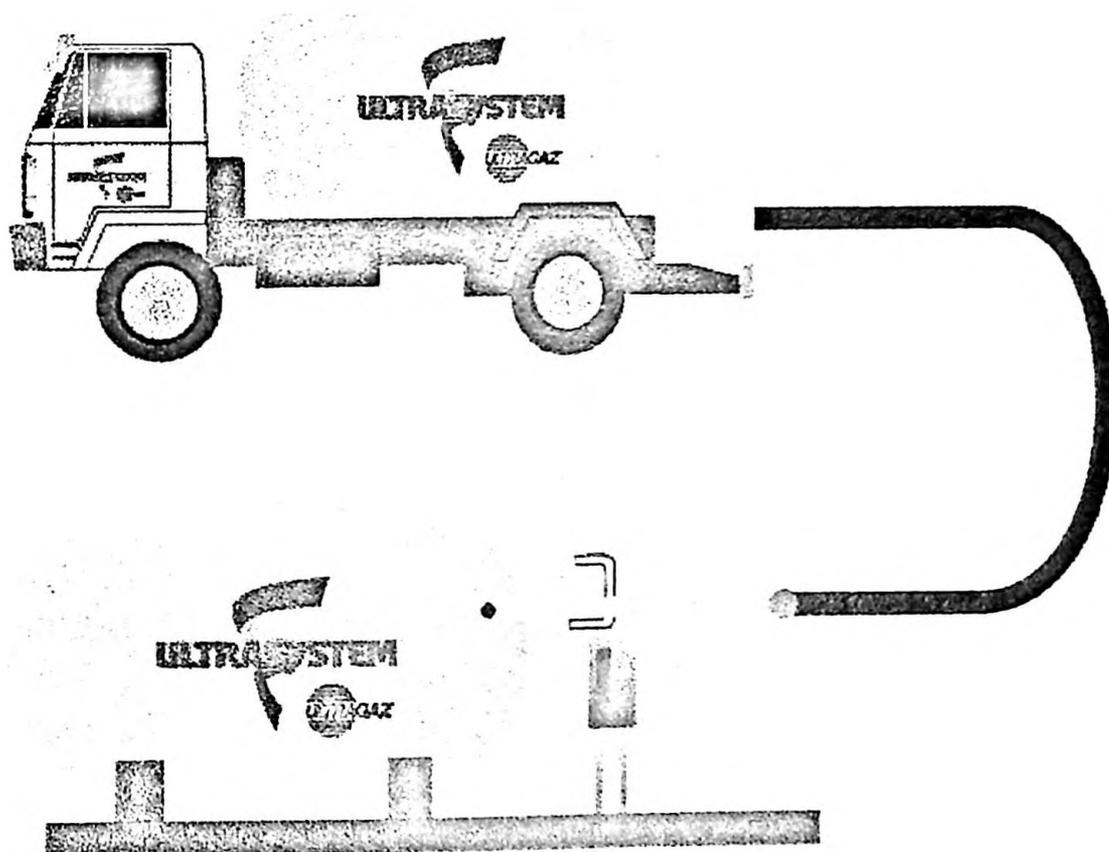


Figura 31: Processo Ultrastystem

Fonte: dados fornecidos pela empresa

Por ser o GLP uma utilidade provedora de energia, a empresa está presente em quase todos os segmentos. O quadro 13 mostra alguns exemplos principais:

Quadro 13 – Segmentos alvo e tipos de aplicação

Segmento de clientes	Tipo de Aplicação
Condomínios Residenciais	Cozinha Aquecimento de Água
Restaurantes, Padarias, Cozinha Industrial, Supermercados	Cozinha Fornos
Movimentação e Armazenagem	Empilhadeiras
Motéis, Hotéis, Lavanderias	Cozinha Caldeiras
Indústrias Alimentícias (massas, pães), Vidros, Metalúrgicas, Fundição, Automobilística, Têxtil	Logística Interna – empilhadeiras Fornos – queima direta (influi na qualidade do produto, como alimentos)
Indústrias Cerâmica, Química, Farmacêutica, Vidros, Papel e Celulose, Curtume	Logística Interna – empilhadeiras Fornos – queima indireta Caldeiras
Agricultura	Secagem de grãos Estufas
Aerosóis, Tratamento térmico	Aplicações especializadas (especificação do produto é determinante)

Fonte: dados fornecidos pela empresa

4.2. Análise do Cliente

4.2.1 Como a empresa se posiciona competitivamente no mercado?

A empresa investe para apresentar um nível de serviço superior aos clientes e avalia que ele é reconhecido pelo mercado. O produto em si é homogêneo, tendendo a ser uma commodity, sendo que até alguns clientes o caracterizam desta forma. O diferencial criado está na estrutura de serviços que agregam valor.

Entre os serviços diferenciadores temos:

- segurança: o produto envolve riscos e exige cuidados especiais no manuseio; não é tangível, mas é um atributo do pacote de serviço oferecido pela empresa e percebido pelos clientes;
- serviços de assistência técnica e manutenção preventiva: garantia de condição de uso para os equipamentos, reduzindo a possibilidade de paradas;
- distribuição: o porte e estrutura da empresa, envolvendo quantidade de caminhões, capacidade de estoque, número de bases e maior número de acessos à Petrobrás, garantem que o cliente nunca fique desabastecido;
- entrega programada: o cliente não precisa se preocupar com o reabastecimento;
- entregas de emergência;
- treinamento dos funcionários do cliente;
- laboratório de análise do produto: garante a especificação dos lotes fornecidos pela Petrobrás quando o processo do cliente assim o exigir;
- central de atendimento: facilita a comunicação do cliente;
- caminhões informatizados: emitem documentos fiscais facilitando o processo administrativo do cliente;
- liderança: os clientes tem a percepção de liderança na atuação da empresa dentro do setor, o que reforça o seu posicionamento;

- marca: mesmo que no mercado empresarial o processo de compra seja mais racional, a marca da empresa ainda tem um peso expressivo; ela transmite confiança, tradição, pioneirismo, confiabilidade e atendimento.

Além disso, no processo de venda o cliente ainda conta com os seguintes serviços:

- consultoria técnica para avaliar a transformação do processo atual do cliente para o GLP, demonstrando possibilidades de ganhos;
- projeto e montagem completa da instalação: a Ultragas se responsabiliza por todo o pacote, dispensando o cliente de qualquer preocupação com o GLP; normalmente é composta de duas partes:
 - central de GLP: tanques e conexões;
 - equipamentos produtivos: aqui é customizado caso a caso, envolvendo fornos, queimadores, tubulações e vaporizadores, conforme o processo do cliente;
- financiamento das instalações no cliente: esse investimento é ressarcido através do consumo, via preço do produto.

Em síntese, a empresa investe fortemente nos atributos de serviços, de relacionamento, em atributos psicológicos (como segurança, confiabilidade) que estão de certa forma associados ao seu perfil de atuação. Nitidamente são atributos não preço.

Com relação ao financiamento dos equipamentos, ela reduz as resistências do cliente para a troca de equipamentos e modificações no processo. Mas, segundo a empresa, esta é uma prática que a concorrência também adota, não existindo diferencial; é praticamente uma condição necessária para se estar no mercado.

O preço é citado como um atributo em desvantagem pois a empresa, em geral, trabalha com um nível de preços superior, ou no mínimo igual aos dos concorrentes. A justificativa é que a empresa busca um posicionamento de "qualidade de serviços superior" e cobra um preço maior por isso. Para muitos clientes o preço é decisivo para o fechamento dos contratos, mas em condições de igualdade de preço, a empresa é preferida por causa destes atributos superiores.

A empresa tem um posicionamento claro de aprimorar continuamente os seus serviços, como estratégia para se diferenciar da concorrência em preço, imposta por alguns dos seus competidores. A opinião da área comercial da empresa é que o foco em preço ainda é uma característica forte da concorrência no setor.

A principal fonte de informações e idéias de oportunidades de criação de valor através de serviços provém da força de vendas em contato com os clientes. É pouco comum o uso de pesquisas de mercado. Não existe um processo claramente estruturado para tal, mas a busca e difusão das informações é elevada e a diretoria comercial tem bastante autonomia para a implementação das ações.

No momento, a empresa considera que oferece um bom leque de serviços para os clientes, mas avalia que a percepção dos clientes é inferior ao nível de qualidade oferecido. Há clientes que desconhecem a existência de muitos serviços. Para reduzir esta lacuna, a empresa pretende investir em comunicação, tanto através da força de vendas como por ações de mídia mais dirigidas.

4.2.2 Como a empresa determina o valor que os clientes percebem no produto da empresa?

O processo de regulamentação durante décadas restringiu a capacidade de percepção de valor do cliente. Os preços eram tabelados pelo governo que estipulava um preço homogêneo para todo o mercado, independente do tipo de cliente. As empresas do setor ofereciam basicamente os mesmos serviços pois não havia interesse em se diferenciar.

Como exemplo na estrutura regulamentada, um cliente de grande porte pagava por kg de gás o mesmo preço que o consumidor doméstico para um botijão de 13 kg. Ao longo da desregulamentação, um dos efeitos presenciados foi a redução dos preços e margens neste tipo de mercado pela pressão do poder de compra destes clientes.

Na maior parte dos casos o GLP é um item de pouca importância na conjunto de compras do cliente. No caso de um restaurante, por exemplo, o gerente tem que administrar todo o suprimento de comida, itens perecíveis, mão de obra e manutenção do local; o custo do GLP no orçamento total é muito pequeno. Em função disso, o preço idealmente tem peso menor de importância na decisão do cliente.

De forma geral, a avaliação interna da empresa é que nos grandes clientes, que são mais sensíveis ao preço, se este for igual à segunda proposta o diferencial de qualidade da empresa desempata o fechamento do contrato. Nas melhores situações, o preço *premium* não ultrapassa 5%. No caso dos clientes de menor porte, essa diferença pode alcançar entre 10 ou 15%, dependendo do concorrente imediato.

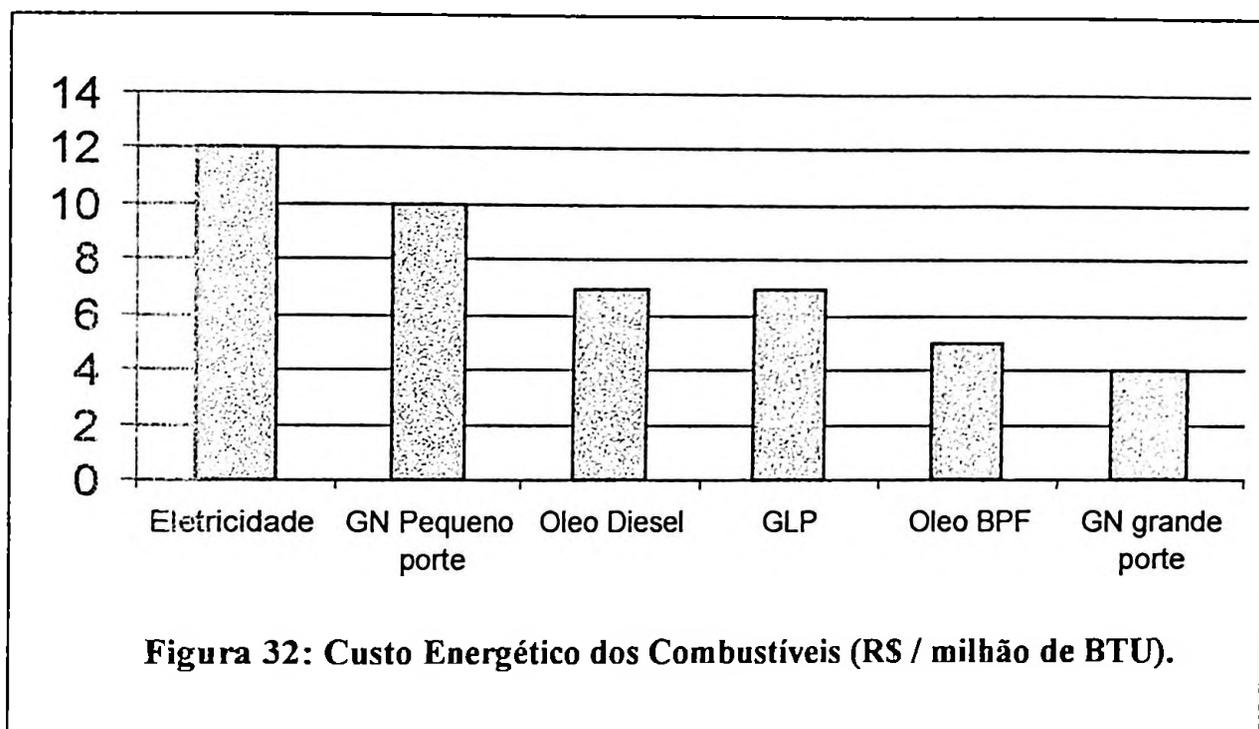
Para a empresa é compensador. No caso dos grandes clientes os concorrentes praticamente já prometem um nível de serviços equivalente, e o custo destes serviços é pequeno proporcionalmente ao consumo que eles geram. A empresa também entende que muitos serviços estão relacionados aos princípios da sua operação: o valor negativo da imagem de um acidente com GLP terá um custo provavelmente muito maior do que o investimento em segurança.

Outro destaque importante são os serviços de pré-venda, com a consultoria técnica, o projeto, o financiamento e montagem das instalações. A empresa entende que eles agregam valor na captura de novos clientes. O valor deles não está no preço propriamente dito, mas na quebra das resistências do cliente para a sua transformação ao GLP. Na teoria de valor, eles estariam no lado da minimização dos sacrifícios do cliente.

No caso de transformações energéticas, é necessário mostrar outros ganhos para o cliente que sejam motivadores da troca de combustível. Estes ganhos podem estar relacionados ao custo relativo, ganhos de produtividade, qualidade do produto, melhor aproveitamento de energia, redução de espaço ou mão de obra indireta, qualidade ambiental.

A questão dos custos comparativos pode ser melhor visualizada na figura 32 que compara os diversos combustíveis na mesma unidade de energia, considerando os rendimentos. Nota-se a

competitividade do GLP frente ao óleo diesel, energia elétrica e GN para pequenos consumos, e perde para o óleo combustível (óleo de baixa qualidade usado para queima) e o GN em grandes volumes. Segundo a empresa, o nível de competitividade em custo era maior no passado, e foi sensivelmente reduzido com o término dos subsídios.



Fonte: dados fornecidos pela empresa

Como exemplo, a empresa citou um caso de transformação em uma empresa de vidros. Ela usava óleo combustível em todos os seus fornos e enfrentava dois problemas. Estava fora dos limites de poluição da CETESB e existia o risco de ser multada. Havia problemas na qualidade do produto: o contato da chama do óleo contaminava o produto e não possibilitava o grau de acabamento desejado para as peças.

O valor de referência do cliente era o montante atualmente gasto no consumo de óleo. O cliente não desejava que a nova configuração gerasse aumento de custos e, portanto, isso definia o limite superior de preço. Apesar disso, o cliente daria preferência à nova configuração de GLP pela qualidade e redução do impacto ambiental.

A figura 33 representa esquematicamente esse processo:

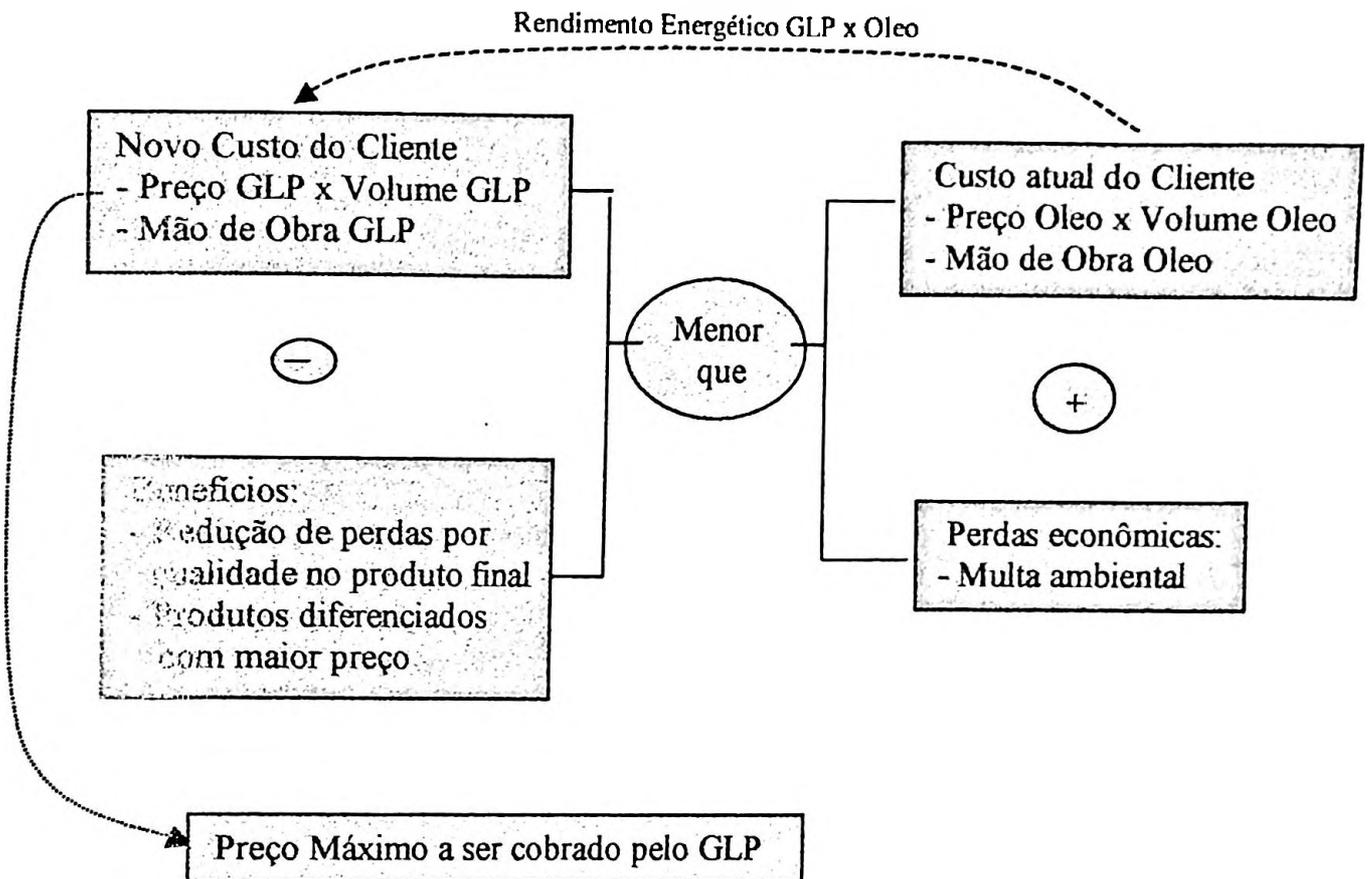


Figura 33: Exemplo de análise de valor de um Cliente usuário de GLP

Fonte: elaborada pelo autor

Do ponto de vista conceitual, o modelo utilizado pela empresa pode ser estruturado na metodologia proposta por Zeithaml. A figura 34 ilustra a estruturação de valor do ponto de vista do cliente de GLP nos seus principais atributos.

Todo o esforço empenhado pela empresa na construção de valor para o cliente pode ser também visualizado na estrutura de valor proposta por Kotler. Um dos flancos de construção de valor está associado ao desenvolvimento de benefícios através de diferenciais no produto e no serviço. O outro flanco está na redução do custo percebido pelo cliente. Este conceito está esquematizado na figura 35.

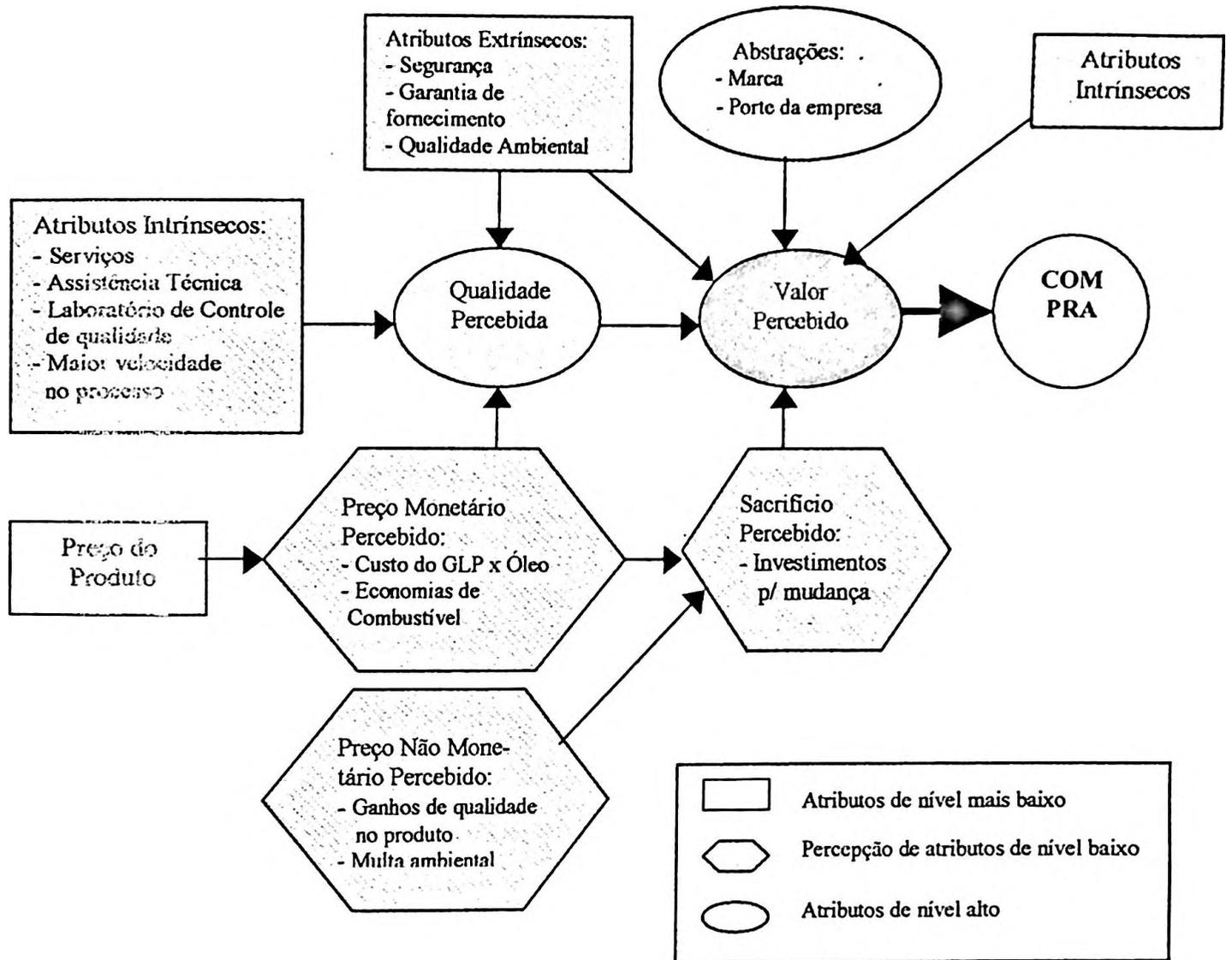


Figura 34 : A percepção de valor dos clientes de GLP segundo o modelo meio-fim de Zeithaml

Fonte: elaborada pelo autor

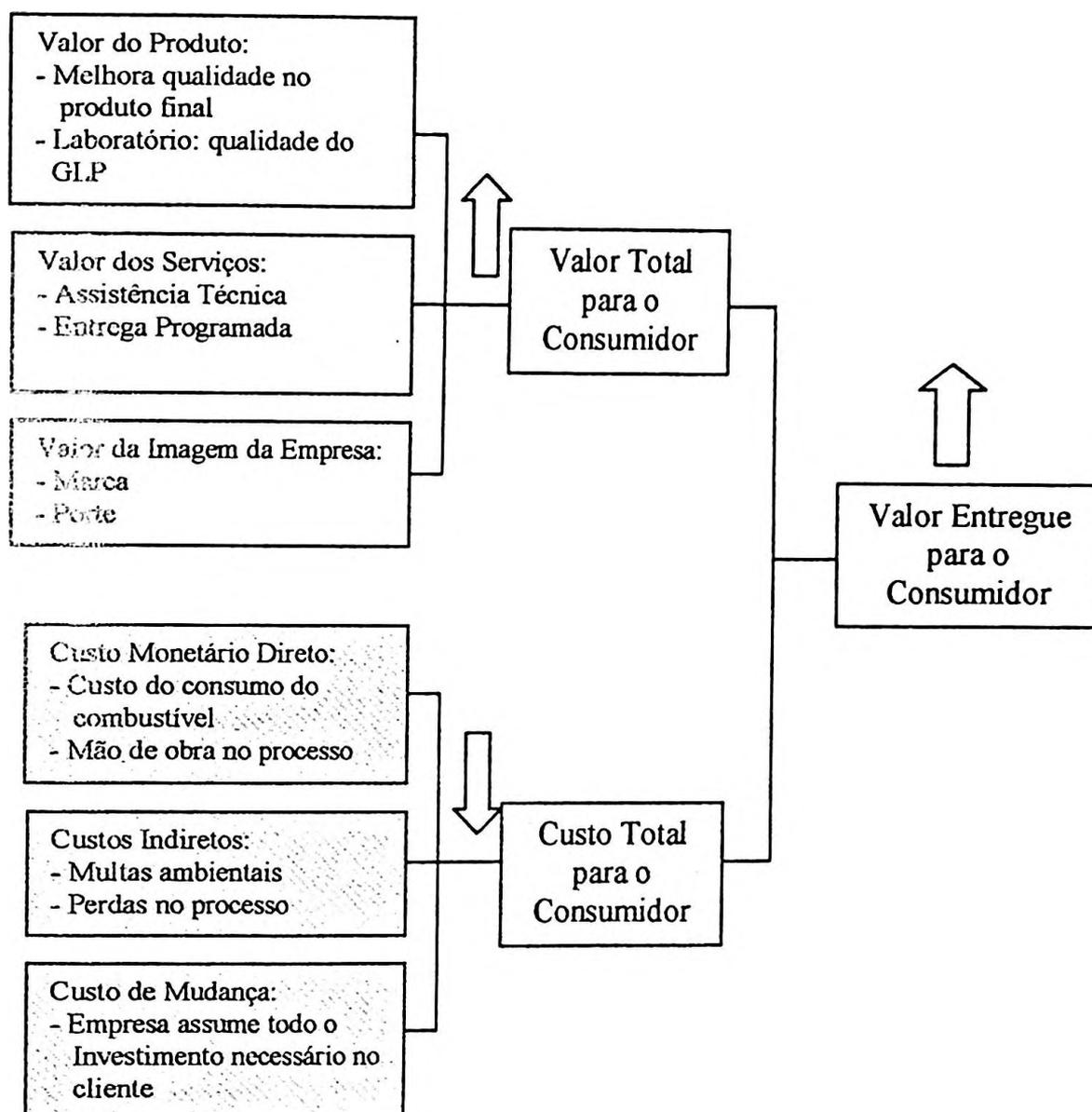


Figura 35: Frentes adotadas pela empresa para aumentar o valor agregado ao consumidor segundo o modelo de Kotler

Fonte: elaborada pelo autor

Assim como ressaltou Kotler (1994), um aspecto importante é que a empresa construiu valor de marca paralelamente ao desenvolvimento da proposta de valor do seu produto. A marca Ultrasystem ganhou a preferência do mercado e passou a ser a assinatura padrão deste tipo de serviço.

Ainda segundo o modelo de Narver & Slater (1990), a empresa explora as duas abordagens possíveis de criação de valor. Uma é aumentando os benefícios em relação ao custo do comprador, e isto é claramente percebido quando a empresa adiciona uma série de vantagens ao cliente, como qualidade maior do produto, redução da poluição ambiental e velocidade do processo, porém dentro do limite de gastos que o cliente tinha com o outro combustível. A outra é reduzindo os custos para o mesmo benefício, como na troca da energia elétrica (mais cara) pelo GLP no aquecimento de água para condomínios residenciais e academias.

A determinação do valor percebido pela empresa segue a abordagem estruturada por Nagle (1987). Existe um valor referência que é o preço do produto substituto, um outro combustível como óleo, eletricidade, lenha. E existe um ganho de diferenciação atribuído às vantagens do novo produto: maior eficiência, redução do custo de mão de obra direta, redução de retrabalhos no produto final e ganhos de preço por melhor qualidade no produto final. Do lado da Ultragaz, existem perdas relacionadas aos investimentos necessários. O valor que sobra, menos o custo do GLP e seu processamento, representa a margem de negociação do vendedor. Esquemáticamente, temos o modelo de valor econômico de Nagle aplicado ao estudo de caso na figura 36.

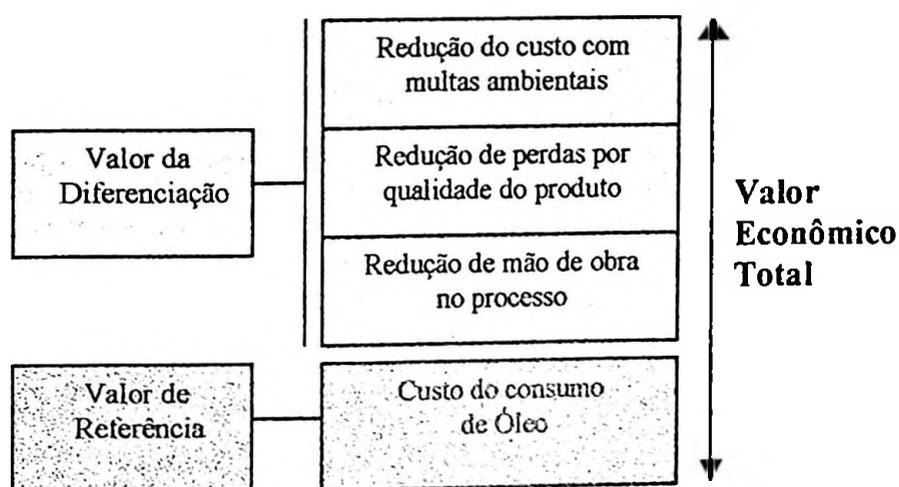


Figura 36 : Valor Econômico do Cliente no estudo de caso

Fonte: elaborada pelo autor

De acordo com a empresa, a percepção dos atributos de serviço é muito mais intensa no produto Ultrasystem. Ele naturalmente oferece vantagens nítidas sobre os produtos envasados em termos de economia de tempo, espaço, além da maior simplicidade e segurança. O próprio produto é vendido como um “sistema”, caracterizando a oferta de um pacote de serviços (na terminologia de marketing, um produto ampliado). A venda do produto envasado é restrita aos consumos menores ou onde existam restrições operacionais para o Ultrasystem.

A empresa também nota diferenças expressivas de percepção de atributos entre os clientes. Onde o GLP é utilizado em processos críticos, com impacto na qualidade do produto final (vidros, alimentos, por exemplo), a qualidade do GLP é fundamental. Os serviços também são valorizados, uma vez que uma parada na instalação de gás pode gerar prejuízos grandes (perda de produção, fornos danificados, por exemplo).

Grandes indústrias exigem e valorizam o suporte técnico, uma vez que possuem equipamentos produtivos sofisticados, e discutem aspectos relacionados ao seu produto e ao processo produtivo. Existem alguns negócios, como os motéis, onde o nível de exigência em termos de serviço e qualidade de produto é pequeno e o custo do GLP, por sua vez, é bastante expressivo no custo total. Estes clientes são extremamente focados em preço. Outro segmento com comportamento semelhante é o de cerâmica vermelha, que além disso é composto por clientes antigos que já conhecem bem o produto, têm histórico de negociações e conseguem descontos expressivos.

Já alguns atributos como a segurança e a garantia de distribuição do produto são valorizados em praticamente todos os segmentos. Em momentos de crise estes atributos ficam bem marcados na memória do cliente: manter o atendimento durante uma crise de falta de gás, ou uma assistência imediata frente à alguma falha inesperada são sempre ocasiões bem lembradas.

Normalmente a força de vendas é a fonte de informações mais comum sobre a percepção de valor dos clientes. Cada segmento tem percepções bem diferenciadas com vantagens e custos de investimentos específicos em função das diferenças de processos, comportamento e processo de negociação. Já foram realizadas pesquisas, mas com frequência menor.

4.2.3 Como é segmentada a clientela? Quais são os fatores considerados ? Por que a escolha destes fatores?

A segmentação existe e é aplicada sobre política de preços, serviços e organização da força de vendas. A segmentação macro (no 1º nível) é regional (Nordeste, Sul, Sudeste, Grande São Paulo). A proximidade do cliente é um fator preponderante pela sua influência no atendimento dos serviços (distribuição e logística, assistência técnica e corpo de vendas). Alguns casos fora deste contexto são as empresas que negociam corporativamente, a nível nacional.

Em um segundo nível, a segmentação obedece ao conceito de ramo de atividade econômica onde diversos segmentos são utilizados, conforme mostrado no quadro 14.

Quadro 14 – Segmentos por ramo de atividade

Indústria de Alimentos	Bares e Lanchonetes
Indústria de Vidros	Restaurantes
Cerâmicas	Motéis
Metalurgia	Hotéis
Tratamento Térmico	Hospitais
Fundição	Condomínios Edifícios
Movimentação e Armazenagem	Academias
Cozinha Industrial	Lavanderias Industriais
Estufas	Padarias
Indústria Automobilística	Secagem de Grãos Agrícolas
Indústria Química / Farmacêutica	Pequenas Lavanderias

Fonte: dados fornecidos pela empresa

Cada um deles apresenta necessidades e comportamentos distintos, sendo que os fatores considerados para a segmentação são:

- tipo de aplicação;

- quantidade consumida;
- sensibilidade a preço;
- nível de necessidade técnica do cliente;
- processo de negociação;
- processo de prospecção;
- facilidade para administrar possíveis sobreposições entre a força de vendas.

Como exemplo, o segmento de tratamento térmico exige serviços técnicos muito mais sofisticados do que um cliente de condomínio residencial. O segmento de lavanderias industriais tem uma sensibilidade a preço muito maior do que hospitais, além de um nível de consumo muito mais expressivo.

A empresa aplica a segmentação para nortear sua política comercial, envolvendo:

- pacote de benefícios e serviços oferecidos em função do tipo de negócio e aplicação do cliente;
- política de preços em função da sensibilidade ao preço e do nível de consumo;
- forma de atuação da força de vendas.

Note-se que a empresa aplica com razoável extensão o conceito da segmentação. O vendedor e o processo de venda são guiados pelas necessidades do cliente, e não há nenhum tipo de segmentação da atuação comercial baseada nos produtos.

4.2.4 Como é considerada a sensibilidade ao preço do cliente no processo de precificação? Se não é considerada, por que?

Uma das questões chave na sensibilidade ao preço, destacada pela área comercial, é a importância do produto no total de gastos do cliente. No segmento de motéis, por exemplo, o custo do GLP representa alta participação no custo total tornando este segmento bastante sensível ao preço. A situação inversa acontece para um hospital, ainda que o tipo de uso seja semelhante (caldeira e aquecimento de água).

O porte e o perfil de negociação dos clientes também influenciam. Em pequenas indústrias com características bem técnicas (como tratamento térmico, por exemplo), o centro de compras é o próprio dono da empresa, normalmente com perfil técnico. Logo, o comprador irá se ater muito mais aos aspectos técnicos do produto e do serviço e menos ao preço. No caso de clientes grandes, como indústrias automobilísticas, além de representarem um consumo maior, a negociação é conduzida por um departamento de compras que foca com intensidade a economia de custos. Determinados clientes que negociam de forma centralizada a compra do produto em diversos sites (como empresas de movimentação de carga) conduzem a negociação de forma mais intensa do que nos casos em que cada site negocia separadamente (como alguns supermercados). Em lavanderias o custo com o GLP é relativamente elevado e as empresas tem normalmente dificuldades com capital de giro, o que torna estes clientes muito sensíveis ao preço e às condições de prazo de pagamento, fazendo cotações e exigindo o máximo de concessões por parte dos fornecedores.

Desta forma, a empresa considera a importância da sensibilidade ao preço nos diversos aspectos relacionados no referencial teórico (Nagle e Porter), quais sejam, em sua ordem de importância:

- efeito do gasto total;
- efeito da importância do benefício final;
- nível de conhecimento de substitutos;
- efeito de investimentos irrecuperáveis;
- nível de rentabilidade do cliente.

Outro aspecto importante é que a empresa usa a sensibilidade de preços do cliente na segmentação dos mercados e na condução das estratégias de precificação.

4.3. Custos

4.3.1 Como é a estrutura do sistema de informações que apoia as decisões de marketing e vendas? Quais são as variáveis chaves utilizadas para planejamento e controle? Por que?

O sistema de informações é bastante voltado para o controle do desempenho comercial. As entidades de controle utilizadas são:

- controle de vendas (receita e margem):
 - centro de responsabilidade: está associado ao gerenciamento das vendas e contempla consolidações nos níveis hierárquicos; também é chamado de mercado;
 - canal de venda: relacionado tanto ao canal de venda como de distribuição: venda no balcão, entrega em domicílio, entrega envasado industrial, entrega Ultrasystem e revendedores; é a segunda dimensão mais utilizada;
 - cliente;
 - segmentos;
 - produto: envasado em 13, 20 e 45 Kg, ou granel;
 - região geográfica (municípios);
 - vendedor.

- no controle dos custos fixos:
 - os mercados também são centros de custo para a área de vendas e distribuição;
 - centros de custo por responsável para as atividades de serviço e apoio, como a produção (fábrica), áreas administrativas, logística de matéria-prima;
 - os custos de distribuição (caminhões) também são apontados por canal de venda;
 - processos: os custos de cada centro de responsabilidade são classificados em processos de negócio, tais como: distribuição, comercialização, produção, armazenagem, administração; o enfoque é o tipo de atividade que está sendo executada e não o

responsável (o gerente de vendas pode ser responsável pela comercialização e distribuição, por exemplo);

- contas contábeis, seguindo o tradicional plano de contas.

Todas estas informações são geradas em dois sistemas. O controle de vendas se restringe ao faturamento e margem e gera informações diárias. O controle gerencial de resultados é mensal e consolida as informações dos custos juntamente com a margem das vendas, determinando o demonstrativo de resultado. O resultado de cada centro de responsabilidade é confrontado mensalmente com as metas orçadas.

4.3.2 Como são tratadas as considerações a respeito dos custos? Qual é o método de custeio empregado ?

No dia a dia a empresa trabalha com o custeio variável e com avaliações de desempenho por centro de responsabilidade. As margens de contribuição e os custos fixos de cada centro de responsabilidade são confrontados com metas orçadas. Os resultados são simulados frente às variações de volume e margem unitária.

A empresa também usa a metodologia de custeio ABC para atribuir os custos fixos e avaliar a rentabilidade em duas dimensões principais: os seus mercados (ou centros de responsabilidade comercial) e canais de venda. Essas informações apoiam as decisões de preço, avaliação de investimentos, custo de servir os clientes e análises de rentabilidade de médio / longo prazo dos mercados.

A base do custeio ABC são os processos (que correspondem às atividades) que são direcionados através de *cost-drivers*. O ABC não inviabiliza o custeio variável, uma vez que nos seus relatórios a margem de contribuição ainda continua destacada dos custos fixos.

Os custos fixos são tratados em 3 categorias:

- custos fixos diretamente alocados aos mercados e aos canais de venda; as despesas do processo de distribuição são específicas do canal de venda, e classificadas diretamente lá;

as despesas de comercialização são alocadas diretamente no mercado que as utiliza, mas ainda devem passar pelo custeio ABC para serem atribuídas aos canais de venda através de um *cost-driver*;

- custos fixos que são comuns entre as áreas de vendas, que são atribuídos aos mercados e canais de venda através dos *cost-drivers*; como exemplo, o processo de engarrafamento (também denominado produção) é atribuído aos mercados usando como *cost-driver* o volume (toneladas) do produto consumido em cada mercado;
- custos fixos indiretos, com overheds e escritório central; são tratados da mesma forma que os custos comuns, através de um *cost-driver* para todos os mercados e canais.

A figura 37 ilustra todo esse processo.

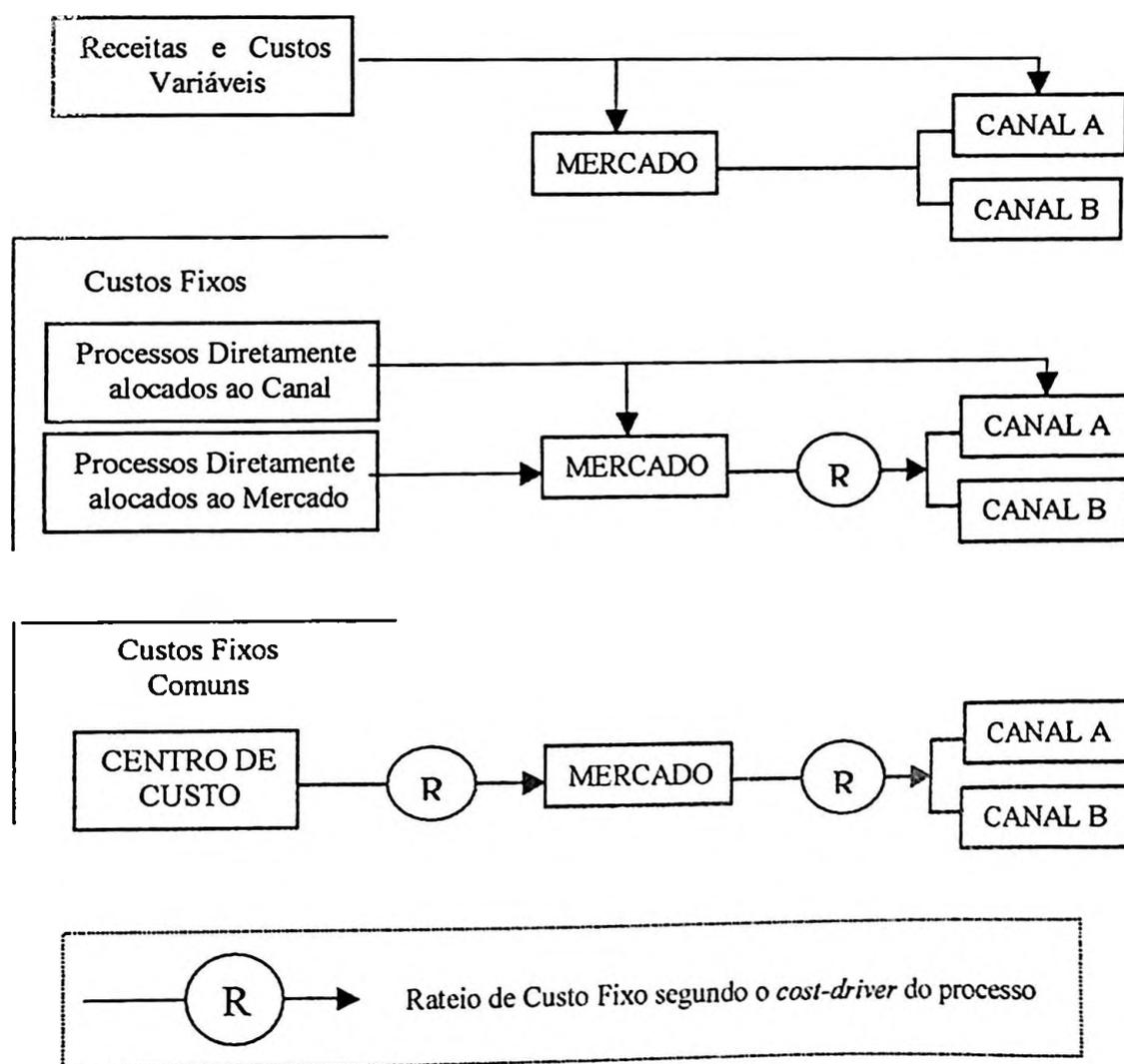


Figura 37: Representação esquemática do processo de custeio

Fonte: elaborada pelo autor

Os *cost-drivers* considerados variam sempre em função do processo, valendo em qualquer centro de responsabilidade. Alguns exemplos de *cost-drivers* considerados na empresa são apresentados no quadro 15.

Quadro 15 – Exemplos de Cost-drivers

Processo	<i>Cost-driver</i>
Produção	Volume produzido por Produto
Distribuição	Número de Entregas e Volume por Entrega
Comercialização	Custo por visita de Venda
Assistência Técnica	Custo por visita Técnica
Faturamento e Cobrança	Número de Notas Fiscais
Frete	Volume transportado e Distância
Armazenagem	Volume armazenado
Administração Central e Overheads	Volume vendido

Fonte: dados fornecidos pela empresa

Uma característica forte da empresa analisada é a variedade de dimensões de análise para vendas e custos. A empresa analisa a rentabilidade das vendas nas dimensões de mercado, canal, produto, segmento, região, vendedor e ao nível individual de cliente. Ainda que a quantidade de produtos, canais e regiões não seja muito grande, é necessário visualizar e armazenar informações em todas estas dimensões.

Quando cruzado com o referencial teórico, no estudo de caso optou-se pela utilização do custeio variável e do custeio ABC, sendo este último preponderante para as decisões de preço. No custeio ABC os custos fixos foram atribuídos em sua totalidade, apesar da influência do grau de arbitrariedade nos rateios. Por outro lado, a empresa tem clareza na visão dos custos variáveis e fixos, bem como entre os custos fixos diretamente alocáveis ao produto e os custos indiretos.

Em termos de processo de custeio ABC, a empresa estudada se aproxima bastante da proposição elaborada por Kaplan (1994) e Martins (1996), com uma correta distinção entre os processos e os centros de custo, onde os primeiros expressam o valor das atividades e os segundos a responsabilidade organizacional. Os direcionadores de custo (ou *cost-drivers*) procuram refletir o consumo dos recursos e o princípio de que toda atividade da empresa existe para dar suporte à produção e entrega de mercadorias. A percepção da área de controle financeiro é que o ABC foi importante para atribuir os custos da forma mais próxima à realidade, facilitando a sua compreensão pela área comercial.

Vale ressaltar, também, que se trata de uma empresa de serviços, com uma participação elevada dos custos fixos na estrutura, principalmente aqueles relacionados à comercialização e distribuição. Nesse sentido, muitos custos são diretamente associados a algum tipo de produto ou serviço (como engarrafamento, distribuição, serviços técnicos de instalação). Desta forma, a explosão destes custos fixos nas dimensões comerciais, quer seja por alocação direta ou rateio, era fundamental para a avaliação do desempenho comercial. O custeio variável seria incompleto para esta finalidade (basta imaginar o desempenho de um mercado sem os custos envolvidos na fabricação e distribuição dos produtos deste mercado).

Alguns fatores também contribuem para reduzir as distorções nos processos de rateio. Em primeiro lugar, o volume vendido não apresenta sazonalidades muito fortes. Em segundo, por ser uma empresa de serviços, não existe o impacto da acumulação de custos fixos nos estoques.

4.3.3 Como são determinados os preços a partir dos custos? Qual a abordagem utilizada? Quais foram as vantagens e inconvenientes da escolha?

A metodologia escolhida pela empresa foi atribuir os preços com base no ressarcimento de todos os custos, fixos e variáveis, e de todas as atividades (produtivas e overheads). Além disso, também é exigido um retorno mínimo sobre o investimento específico realizado no cliente (tanques e instalações), considerando a taxa de rentabilidade (custo de capital e

imposto de renda sobre o lucro) e o prazo de retorno do investimento (denominado na empresa de *pay-back*).

A figura 38 demonstra esquematicamente o processo. Os custos fixos são gerados a partir do custeio ABC, estruturados nos seus processos. Para a matéria-prima é considerado o custo de reposição. Os impostos diretos (ICMS e PIS/COFINS) são cobrados em regime de substituição tributária, junto com a matéria-prima, o que é uma característica do setor.

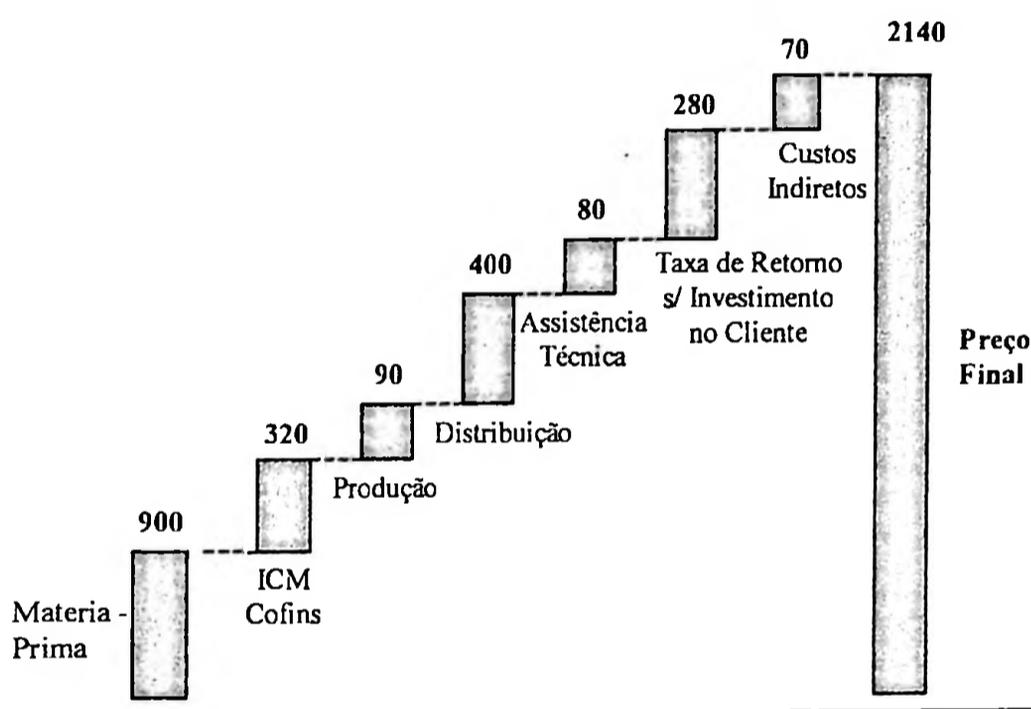


Figura 38 - Cascata de formação dos Preços

Fonte: elaborada pelo autor

A decisão pelo método foi a garantia do padrão mínimo de rentabilidade e resultados. Se abrisse para a equipe de vendas o custeio variável, a empresa daria aos vendedores uma autonomia muito grande para concessão de descontos. Com isso correria o risco da não cobertura dos custos fixos.

A única concessão sobre o método é feita aos custos fixos indiretos, como o escritório administrativo central e overheads. As entrevistas mostraram que este foi o ponto de maior

conflito entre as áreas comercial e financeira na formação dos preços. Em situações especiais, como contratos de grande volume, concorrências acirradas de preço ou alguns segmentos muito competitivos, eles podem ser desconsiderados. Nesses casos, o limite mínimo considerado para os contratos leva em consideração os custos variáveis, os custos fixos diretamente relacionados aos serviços para o cliente e os investimentos realizados. O quadro 16 demonstra os dois patamares de decisão.

Quadro 16 – Patamares de decisão

Custos Variáveis	Matéria-Prima Impostos Frete Armazenagem
(+) Custos Fixos Diretos	Produção Comercialização Distribuição Faturamento e Cobrança
(+) Custos do Cliente	Amortização dos Investimentos realizados no cliente (taxa e retorno)
(=) Preço Mínimo para Contratos Especiais	
(+) Custos Fixos Indiretos	Escritório Administrativo Central Overheads
(=) Preço para Contratos	

Fonte: elaborada pelo autor

A empresa estudada trabalha com esse conceito como preço mínimo. O vendedor pode se apropriar de maiores preços, conforme a negociação e o nível de percepção do cliente. Nestas situações, é analisado o impacto da mudança do preço na redução do prazo de retorno (*pay-back*) sobre o investimento no cliente. Quanto menor o prazo, melhor a proposta.

Uma questão importante considerada pela empresa, associada ao retorno do investimento, é a gestão de risco dos contratos. O prazo mínimo de contrato está associado ao prazo necessário para retorno do investimento e existem multas de rescisão proporcionais ao tempo decorrido. Todavia, não existe uma avaliação muito precisa da relação entre o risco e a taxa de retorno

esperada. Segundo a área comercial, para grandes empresas com bom desempenho financeiro são aplicadas as mesmas taxas usadas em pequenos comércios, por exemplo, a despeito dos diferentes riscos. Este posicionamento com relação ao risco financeiro ainda é pouco orientado ao mercado e pode comprometer o sucesso diante de um mercado competitivo.

O estudo de caso utiliza nitidamente o conceito de *full-cost*. Com a rentabilização dos investimentos aplicados no cliente, a metodologia da empresa se aproxima do método de preço objetivo (ou *target-return*). A preocupação da empresa com a cobertura de todos os seus custos e a garantia da rentabilidade são as justificativas para a escolha.

Mesmo em situações de maior competitividade, a empresa não abre mão dos custos fixos diretos, entendendo que eles pertencem ao custo de atender o cliente e estão relacionados às atividades que estão agregando valor para o cliente. Mas analisa a possibilidade de não incorporar os custos indiretos ao preço, até porque é aí que se encontram os maiores problemas de arbitrariedade na atribuição dos custos.

Alguns problemas do método de *full-cost* são contornados pela empresa. Uma das questões é a determinação da quantidade vendida. No caso, a base de vendas utilizada é histórica, mas o comportamento das vendas é razoavelmente estável e as taxas de crescimento das vendas globais são relativamente pequenas, entre 5 e 10 % ao ano. Desta forma, não existem grandes oscilações no custo fixo unitário. Outro detalhe é que se espera o mesmo comportamento destes custos nas empresas concorrentes.

4.3.4 Como é tratada a questão dos custos ao nível da transação? Existem medidas do custo de servir por cliente ? Existem diferenças de lucratividade?

A empresa possui uma metodologia para avaliar o custo de servir ao cliente e ela é utilizada para avaliar a rentabilidade de cada contrato. Em novos contratos, ela se transforma na cascata de formação de preço, onde é analisado o prazo de retorno da nova proposta. Para clientes já

existentes, a empresa analisa periodicamente a rentabilidade de cada cliente, dentro dessa mesma metodologia.

O método é exatamente o mesmo considerado na formação de preços. A base de informação é o custeio ABC, sendo que os custos são atribuídos para cada cliente considerando-se os mesmos *cost-drivers*. Custo de produção por tonelada e custo de distribuição pela quantidade de entregas realizadas são alguns exemplos.

Esquemáticamente temos:

Preço		3.000
(-) Descontos Comerciais		500
(-) Custos Variáveis	ICMS / Cofins	400
	Matéria - Prima	800
	Frete e Armazenagem	100
(=) Margem de Contribuição do Cliente		1200
(-) Custos Específicos no Cliente	Amortização de Investimentos em Instalações	300
(-) Custo de Servir ao Cliente	Distribuição	390
	Comercialização	150
	Produção	130
	Assistência Técnica	80
(=) Contribuição do Cliente		150
(-) Custos Indiretos Rateados	Administração do Escritório Central	50
(=) Lucro do Cliente		100

As diferentes sensibilidades ao preço dos clientes geram como consequência uma dispersão expressiva nos preços negociados. O custo de servir também varia, em função das exigências de serviço do cliente e do tipo de aplicação técnica envolvida. Nesse caso, a dispersão de lucratividade também é bem variada.

A empresa não considerou a avaliação de custos financeiros sobre itens de capital de giro aplicado no cliente, como prazos de pagamento e estoques, porque os julgou pouco relevantes frente às reduzidas taxas de inflação do momento, mas que poderiam ser retomadas na hipótese de sua elevação.

Nesse sentido, o estudo de caso usa totalmente a abordagem defendida por Shapiro e Myer (1994). Cada transação (um contrato, no caso) é avaliado individualmente do ponto de vista de custo de servir, investimento e rentabilidade. Todos os elementos considerados no atendimento do cliente são considerados no custo de servir. Com isso, a empresa se resguarda do risco de propostas desvantajosas ao mesmo tempo em que consegue ganhar competitividade caso a caso, além de proporcionar elementos para que a força de vendas negocie propostas dentro de limites viáveis. Vale ressaltar que a área comercial da empresa utiliza com bastante intensidade o método, reconhecendo a importância de se analisar o caso a caso, em particular nas negociações em que os preços são menores.

4.3.5 Qual é a abordagem para tratamento dos ganhos de escala e curva de experiência ?

Os ganhos de escala existem, naturalmente, dentro do aproveitamento da estrutura fixa (custo da base operacional, overheads) e também do adensamento da malha de distribuição (maior número de veículos e rotas). A empresa adota uma postura conservadora, ela se apropria dos ganhos de escala historicamente já conquistados, ou seja, relativos ao exercício anterior. Não existem estimativas de custo com base em projeções de vendas.

Já a curva de experiência não é considerada e não tem efeito relevante neste tipo de negócio. As modificações nos produtos e tecnologias são pouco frequentes para que este efeito seja percebido.

Existem simulações do tipo preço - volume - lucro, mas são usadas principalmente no mercado de venda domiciliar, onde se pode incentivar a demanda com uma política de

redução de preços. No caso do mercado empresarial, como a demanda é derivada, não cabe esta possibilidade; este tipo de simulação é aplicada somente para projeções orçamentárias.

4.4. Marketing

4.4.1. Como é a elaboração da política de preços entre os diversos produtos/ serviços? Qual é a relação entre a política de preços e as estratégias de produto/ serviços? Como são tratadas as complementaridades e canibalizações, se houver ?

A estratégia da empresa é atender o mercado com serviços de qualidade diferenciada e com uma proposta de preço e valor superiores à concorrência. O produto físico (GLP) é pouco passível de diferenciação, com exceção de alguns segmentos onde é um diferencial percebido em termos de especificações, como no mercado de aerossóis, por exemplo. Na quase totalidade dos casos, a empresa se diferencia através do seu pacote de serviços.

Desta forma, a empresa aplica ao mercado uma política de preços *premium*, que normalmente lhe proporciona uma vantagem de 5 a 15 % sobre a concorrência. Em clientes muito grandes, onde as margens de negociação são bem menores, o diferencial de serviços garante a preferência do cliente, para um mesmo nível de preço.

Entre os produtos, o Ultrasystem é mais valorizado pelos clientes do que o produto envasado, porque ele percebe as seguintes vantagens:

- aparenta melhor qualidade;
- o cliente ganha economia de espaço (1 tanque pequeno equivale a 8 vasilhames);
- dispensa os inconvenientes do manuseio dos vasilhames no abastecimento e a operação é muito mais rápida;
- maior segurança: menos conexões e menor movimentação reduzem o risco de vazamentos e desgastes;

- o cliente paga somente o que consome (os vasilhames retornavam com sobras no fundo);
- o cliente controla através de medidor o seu nível de estoque e consumo;
- instalação com melhor aparência (o tanque é estático, não há deterioração visual);
- não é preciso nenhum investimento, a Ultragaz cede os equipamentos (já os vasilhames são comprados pelo cliente).

Por causa disso, uma das questões enfrentadas pela empresa durante a introdução do Ultrasystem no mercado foi a canibalização do produto envasado (P45, P90). A nova tecnologia era mais moderna e ganhou a preferência do cliente. Logo, passou a ser prioritária a substituição das antigas instalações de P45 para o novo sistema, sob o aspecto defensivo (a concorrência poderia aproveitar essa oportunidade).

Com a canibalização, parcela dos investimentos direcionados para o novo produto não agregariam valor de mercado, uma vez que seriam realizados sobre clientes já existentes, sem impacto no fluxo de caixa de receita. Os únicos ganhos possíveis seriam em custos, porque estes clientes trariam maior escala ao novo sistema e aumentariam a produtividade, mas esse benefício era pequeno. O grande ganho do processo tinha origem nos novos clientes, uma vez que o sistema permitia um número de aplicações bem maior e possibilitaria a captura de clientes da concorrência (enquanto esta ainda não dispunha da nova tecnologia).

Desta forma, a empresa avaliou a rentabilidade do novo produto considerando os dois aspectos: a receita adicional pela penetração em novos mercados, reduções de custo pela canibalização dos clientes antigos e o investimento necessário para ambos, conforme figura 39.

A empresa não adota distinção entre a precificação dos produtos Ultrasystem e envasado, apenas são proporcionalizados em relação ao peso (preço/kg). A empresa procura avaliar o cliente e o seu perfil na definição do preço, deixando a escolha do produto para uma decisão meramente técnica ou normativa, mas com preferência pelo Ultrasystem. Algumas razões justificam o fato. Em primeiro lugar, o perfil do cliente tem uma influência muito maior na percepção de preço. Em segundo, apesar da melhoria, muitos clientes não aceitaram pagar um preço adicional pela substituição da nova tecnologia. E finalmente, hoje quase todas as novas

vendas são de Ultrasystem; o produto envasado tem restrição apenas onde o Ultrasystem não é tecnicamente viável (pequenas instalações, por exemplo).

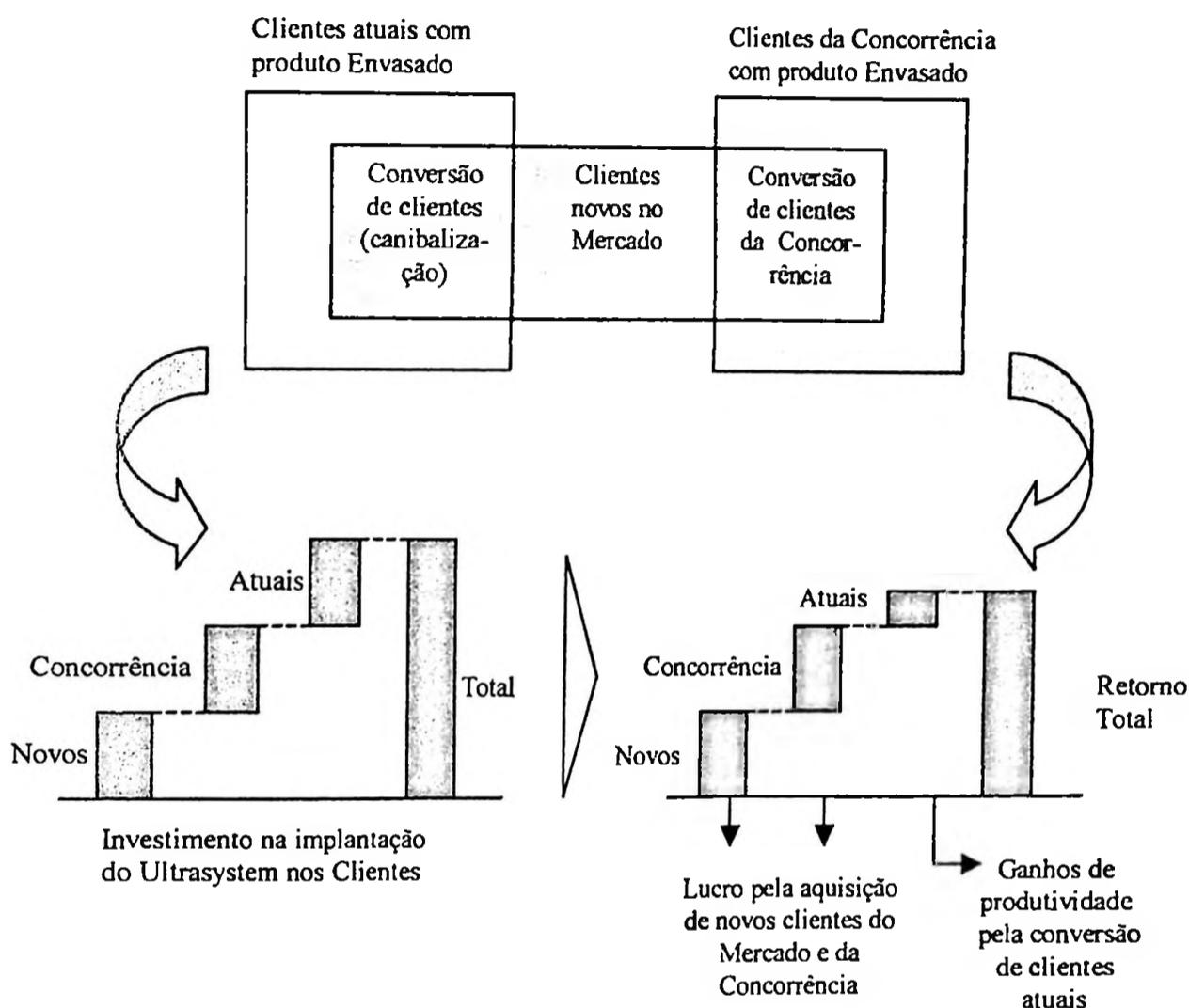


Figura 39: Quadro de investimento x retorno na implantação do ultrasystem, considerando a canibalização nos clientes atuais

Fonte: elaborada pelo autor, com base em dados fornecidos pela empresa

A empresa segue os pressupostos sugeridos no referencial teórico, ajustando adequadamente a sua contribuição marginal na substituição dos produtos. Conforme citado por Lambin (1995), o processo foi vantajoso pois a nova marca ampliou o mercado e também penetrou nos clientes da concorrência.

Outro aspecto percebido é a baixa disposição dos clientes em pagar serviços adicionais, ainda que valorizem e percebam tais melhorias como diferenciação. Todavia, são diferenciais importantes na comparação com a concorrência.

4.4.2 Como é a diferenciação de preços entre os canais de distribuição

A única questão relacionada aos canais de distribuição é que o envasado, no atendimento a pequenos consumos, também é executado pelos revendedores. A política de preços prevê uma margem para a revenda entre o preço Ultragaz e o preço do consumidor final. Os revendedores também tem áreas pré definidas por contrato. Segundo a empresa, o risco existente é de um revendedor concorrer com a empresa em um mesmo cliente, com preços diferentes. Todavia, a probabilidade deste risco é pequena e restrita em termos de impacto (os volumes são muito reduzidos).

Esta questão não é salientada pelo referencial teórico. Mas de certa forma a empresa se preocupa em não dispersar o foco do revendedor na venda de envasado, bem como garantir padrões razoáveis de rentabilidade para os revendedores.

4.4.3. Qual a relação entre a política de preços e as ações de comunicação?

As ações de comunicação executadas pela empresa no mercado empresarial estão muito voltadas para apoiar a força de vendas (folders, catalogos), mídia especializada, algumas feiras e ações de relacionamento. Fundamentalmente, ela reforça a ação de vendas comunicando os aspectos de não preço, como diferenciação dos serviços, segurança e a qualidade do produto. Além disso, também são feitas campanhas institucionais sobre a marca em mídia aberta, mas com foco no público domiciliar.

A empresa sente a necessidade de aumentar o grau de comunicação dos seus serviços, porém visualiza um limite para isso, tanto pela restrição de custos, como também acredita que uma campanha muito forte possa gerar sensibilidade ao preço dos clientes. O governo ainda exerce um papel importante na comunicação: em todos os aumentos recentes de combustível os

clientes foram antecipadamente comunicados pela mídia, principalmente os pequenos clientes.

A postura da empresa salienta a questão encontrada no referencial teórico de que a propaganda possa afetar a sensibilidade ao preço dos clientes. A empresa utiliza-se da propaganda para comunicar os aspectos de não preço, mas sabe que existe um limite que, se ultrapassado, remete ao efeito contrário. De qualquer forma, não existe um vínculo tão direto entre a política de comunicação e a estratégia de preços.

4.4.4. Como é aplicada a precificação através da força de vendas ?

A força de vendas goza de uma faixa de autonomia para conduzir as negociações de preços. Esta faixa depende do segmento: cliente menos sensíveis tem faixas de preços superiores as dos clientes maiores e mais sensíveis. Ela foi montada dentro de referências de mercado avaliadas pelo departamento de Marketing. Qualquer proposta fora da faixa de autonomia somente deve ser autorizada pelo gerente comercial e acima de um certo montante de investimento pelo diretor.

Além disso, as propostas devem ter uma rentabilidade mínima, o que implica em : cobertura dos custos de servir, retorno do investimento dentro de uma taxa e prazo de retorno. O vendedor não está autorizado a negociar abaixo deste limite, mas pode simular as condições de rentabilidade do cliente. Para tanto, ele dispõe de notebooks e sistemas, que agilizam estes cálculos.

Com isto, garante-se a rentabilização dos investimentos, ganha-se velocidade nos fechamentos dos contratos, atendem-se aos objetivos de segmentação e apenas são discutidas as exceções, normalmente associadas a algum comportamento diferente do mercado e da concorrência, cujo conhecimento é importante.

Além disso, as comissões da força de vendas também são atreladas aos preços. Quanto mais alto o preço contratado, maior a comissão do vendedor, o que representa um estímulo para melhorar a qualidade da negociação.

Segundo a gerência comercial, o vendedor é a peça chave no processo: se ele é pró-ativo, mostrando soluções e oportunidades de ganhos para o cliente, consegue assegurar maior preço e fidelidade. Caso contrário, mesmo com um bom pacote de serviços, um "mau vendedor" não será capaz de evitar as concessões de preço.

Coerentemente com a estratégia proposta por Nagle (1987), a empresa investe na comunicação do seu diferencial através da força de vendas que argumenta os benefícios superiores e convence o cliente do preço das propostas. Na prática, a penetração no mercado se dá através dos argumentos de venda. A instrumentalização da força de vendas com ferramentas de *pricing* e participação da variável preço na remuneração variável ajuda e motiva o vendedor a fazer propostas de melhor qualidade.

4.4.5. Como é o grau de flexibilidade nas políticas comerciais ?

No limite, a decisão final cabe à força de vendas, que tem autonomia para flexibilizar caso a caso dentro dos seus limites (preço máximo, preço mínimo e retorno mínimo em cada segmento). Neste ponto a flexibilidade é total, não existindo preço de lista. Depende do grau de concorrência, psicologia do cliente, conjunto de benefícios, nível de conhecimento do cliente e forma do processo de negociação.

Uma variável que se destaca pela relevância no tratamento caso a caso é o frete em função da distância do cliente. É um custo reconhecido pelo cliente que pode ser tratado à parte. Logo, clientes mais distantes terão um acréscimo no preço. Todavia, existem situações em que o concorrente se encontra mais próximo do mercado e a empresa opta por absorver o frete para conseguir oferecer uma proposta competitiva.

Não existem descontos em função do volume consumido. Isto já é tratado na política de segmentação (estes clientes normalmente pertencem a segmentos específicos) e na avaliação do custo de servir (ganho de escala na distribuição).

Com esta flexibilidade na aplicação final dos preços, a empresa foge da armadilha das tabelas de preços que não permitem o ajuste para cada situação competitiva, além de explicitar a política de preços frente à concorrência.

4.5 Competição

4.5.1 Como é a avaliação da estrutura de concorrência direta do setor?

O setor tem a estrutura de um oligopólio, onde 4 grandes empresas de atuação nacional detêm pouco mais de 80% do mercado. Os restantes 20% são distribuídos entre diversas empresas menores, de atuação mais regionalizada.

Quase todos os concorrentes estão presentes dentro do mercado empresarial, mas cerca de 3 competidores de grande porte e cerca de 2 competidores menores atuam com maior ênfase neste segmento. A maior parte deles é movida por estratégias de crescimento de volume, o que acaba direcionando a competição para o aspecto preço. Alguns concorrentes, inclusive, atuam segmentadamente, buscando nichos com maior sensibilidade a preço onde suas chances de sucesso são maiores. Esta estratégia de crescimento em market-share ainda é característica do setor; a maior parte das empresas acredita que o seu valor patrimonial esteja associado ao tamanho da participação de mercado.

Geralmente as estratégias de expansão são ditadas regionalmente, a partir da construção de bases industriais. Em um primeiro instante, as empresas buscam volume para ganhar escala e justificar os custos fixos e os investimentos já realizados na base operacional.

A empresa busca acompanhar as movimentações da concorrência através da coleta de informações de diversas fontes: força de vendas, fornecedores, revendedores, contatos com os concorrentes, clippings, enfim, usando toda a sua equipe. Entre os tipos de informações, podemos citar:

- preços e condições de propostas de negociações conhecidas (perdidas ou ganhas);
- contratos dos concorrentes;
- novas bases construídas e localização;
- compras dos concorrentes (veículos, tanques, matéria-prima);
- padrão de serviços oferecidos.

Este processo é chamado internamente de inteligência de mercado. Eventualmente, ainda são feitas algumas pesquisas de participação entre os segmentos.

Esta estrutura de concorrência é típica de um oligopólio indiferenciado, mas tendendo a um certo grau de diferenciação, dependendo do segmento. Neste caso, o preço é uma variável de ação dentro da faixa em que o cliente percebe valor. Mas a interdependência entre os concorrentes é elevada e fundamental, definindo a proposta através do preço em alguns casos.

4.5.2 Qual é o tratamento adotado na política de preços para fazer frente à estratégia dos concorrentes? Como é prevista a atuação da concorrência e como são estabelecidos os planos de reação? Quais movimentações da concorrência provocam uma reorientação da estratégia de preços?

A empresa opta por manter um diferencial de preços em relação à concorrência, valorizando sua estratégia de melhores serviços. Em negócios considerados estratégicos, a empresa disputa mais acirradamente e o limite, nestes casos, é a lucratividade. A questão torna-se crítica nos segmentos mais direcionados a preços, como as lavanderias por exemplo, onde a decisão fica entre vender com prejuízo ou abrir mão do contrato. Como a empresa tem a liderança do mercado, ela entende a responsabilidade da sua postura diante da questão preço, uma vez que ela tem o poder de direcionar todo o mercado.

Os movimentos da concorrência são monitorados pelo seu histórico de comportamento e pelo perfil dos seus dirigentes. Normalmente, os planos de reação são detonados após os primeiros movimentos do concorrente, já que o resultado de uma ação deste tipo é demorado (depende de negociações individuais de contratos). O movimento mais crítico que pode exigir uma revisão da política de preços é o de um concorrente em estratégia de penetração, capturando clientes através de preços inferiores.

Aparentemente, o comportamento típico da concorrência deste setor é, segundo Nagle (1987), cooperativo, em que os preços são modificados paralelamente, procurando seguir o líder e manter as posições vigentes de participação. Segundo o modelo de Webster (1991), que contrapõe dois métodos de pricing sustentáveis a longo prazo dentro do mercado empresarial, a empresa analisada está mais para a prática de preços oportunistas negociados, e não de preços competitivos padronizados.

4.5.3 Como é monitorada a concorrência de produtos substitutos ?

Os produtos concorrentes são os demais combustíveis (gás natural, energia elétrica, óleo). Seus preços são sempre monitorados e comparados com os do GLP, até porque isto é um pré-requisito para avaliação dos projetos de transformação energética. Um exemplo de expansão, é entrada do gás natural proveniente do gasoduto Brasil – Bolívia. A empresa encomendou um estudo, onde avaliou todo o percurso do gasoduto, as distâncias e os volumes potenciais que poderá perder para o gás natural. Atualmente a empresa tem claro o potencial de perda e uma estimativa de tempo para acontecer. Isto já faz parte dos seus planos estratégicos, bem como um plano de expansão em novos mercados para compensar essas perdas.

4.6. Ambiente regulatório

4.6.1 Qual a influência atual do governo na questão preços? Como são monitoradas as mudanças no ambiente legal que influenciam o setor? Como é a participação e influência no desenvolvimento das mudanças legais?

O governo acompanha muito mais o preço nos domicílios, com vistas a proteger a população de abusos econômicos e cartéis. No mercado empresarial, como a pressão concorrencial é muito maior e não existe influência da opinião pública, inexistem controles por parte do governo.

Mas o governo ainda tem uma influência muito forte no controle dos custos, uma vez que ele determina os preços da matéria-prima através da Petrobrás. Sendo assim, em quase todos os últimos aumentos de preço o governo influenciou em muito na determinação dos percentuais, antecipando informações através da mídia.

Duas questões têm sido relevantes: os aumentos da matéria-prima e as modificações dos impostos. Em ambos os casos, exigiu-se o treinamento das equipes de venda que tiveram de argumentar nas negociações com os clientes. Muitos deles ainda exigem portarias e documentos, um hábito derivado do período da regulamentação.

Uma das questões restritivas é a que se refere às legislações e normas com respeito à aplicação dos produtos. Por exemplo: existe uma lei da prefeitura de São Paulo que favorece a instalação do gás natural nos locais onde a tubulação está presente. A empresa mantém estreito contato com os órgãos reguladores e influenciadores de opinião, como a ABNT, ANP, IPT, CREA, onde pode ser citado como exemplo disso a normatização do novo sistema Ultrsystem junto aos órgãos competentes.

4.7 Estratégia de Preços

4.7.1 Qual é a estratégia atual de pricing da empresa ? Quais são os fatores críticos considerados ?

A empresa se pauta na estratégia de crescimento com rentabilidade. Os objetivos de mercado e de participação são importantes, todavia os acionistas não abrem mão do fator rentabilidade.

Desta forma, todas as propostas contratuais neste mercado são avaliadas individualmente, do ponto de vista de retorno e as que não apresentarem rentabilidade satisfatória são desconsideradas. Desta forma, acabam-se priorizando os segmentos de maior atratividade. No aspecto de retorno, o tratamento dos custos fixos é conservador. Todas as propostas junto aos clientes incorporam custos fixos calculados com base histórica, ou seja, considerando somente ganhos de escala já apropriados.

Nitidamente, a empresa tem um objetivo de lucro na sua estratégia de preços, conforme o modelo de Lambin (1995). Mesmo o crescimento é administrado sob a ótica do crescimento dos lucros e não com o propósito explícito de ganho de participação. Analisada dentro do modelo proposto por Kotler (1994), a empresa trabalha no sentido de oferecer preços maiores associados aos serviços de melhor qualidade; portanto é uma estratégia de preço *premium* ou de alto valor.

É interessante observar que não existe uma distinção clara entre a estratégia de penetração e desnatamento para o caso da introdução do novo sistema Ultrasystem. A orientação adotada pela empresa, como regra geral, foi trabalhar preços diferenciados em relação à concorrência e garantias de rentabilidade sustentada. Todavia, como o modelo de precificação tem características oportunistas, dentro dos limites mínimos de preço todas as propostas colocadas pela concorrência foram cobertas. Assim, certos segmentos foram desnatados, mas houve segmentos com estratégias de penetração mais agressiva.

O modelo de Tellis (1986) oferece uma melhor abordagem para enquadrar a estratégia da Ultragas. Na primeira dimensão, que é o objetivo, a empresa pretende explorar vários preços entre os segmentos de clientes. Na segunda dimensão, que são as características dos clientes, a posição que melhor definiria a clientela do setor de GLP seria o alto custo de pesquisar fornecedores, porque o GLP é normalmente um item de pequena importância nos custos do comprador e onde provavelmente ele dedicará um tempo relativamente pequeno para a tomada de decisão. Nesse caso, a estratégia definida por Tellis é a de desconto aleatório onde o preço varia entre todos os clientes, em função do nível de informação e do seu custo de oportunidade de tempo. Nitidamente, esta é a estratégia conduzida pela Ultragas.

A empresa estudada não se enquadra no modelo proposto por Morris & Morris (1990) que classifica as estratégias em duas abordagens: baseada em custos e no mercado. A empresa se utiliza simultaneamente dos dois tipos de estratégias: foca nas características do mercado e analisa a rentabilidade das propostas.

4.7.2 Qual o vínculo dessa estratégia com a estratégia geral ?

A estratégia geral da empresa é se tornar o padrão brasileiro do setor, atendendo aos clientes com produtos e serviços da mais alta qualidade, expandir suas operações de forma a cobrir todo o território brasileiro no segmento domiciliar e sustentar sua liderança no segmento empresarial. O objetivo é que esta estratégia de crescimento seja sustentável: daí o enfoque no controle de custos e da rentabilidade de forma a garantir a capacidade de investimentos.

A empresa deixa claro que a sua estratégia é de diferenciação, procurando ser uma referência de qualidade de serviços e de gestão dentro de um setor que se encontra em desenvolvimento frente a uma nova realidade de mercado livre. Dentro do conceito proposto por Porter (1992), a empresa tem um posicionamento baseado nas necessidades do mercado e dos seus segmentos alvo. Isto obviamente norteia toda a sua atuação comercial e as políticas de *pricing*.

Mas dentro do posicionamento amplo definido por Treacy & Wiersema (1998), a disciplina de valor mais predominante no negócio é a excelência operacional. O conceito de que a qualidade do produto, a segurança e a entrega são infalíveis, o enfoque no controle de custos e o preço dentro de uma faixa justa compatível com o valor oferecido. É lógico que a empresa também trabalha as outras duas dimensões: a inovação de produtos, que pode ser exemplificada com a implantação do Ultrasystem; e a intimidade com o cliente, que pode ser observada no cuidado com a segmentação e na abordagem da força de vendas. Mas estas duas disciplinas, até pela natureza do negócio, não possuem a mesma ênfase da excelência operacional.

4.7.3 Com que frequência, e por quais motivos as políticas de preços, ou o próprio nível de preços podem ser revisados.

Atualmente, a empresa condiciona a revisão dos níveis de preços ao aumento da matéria-prima (Petrobrás). No futuro, com a quebra do monopólio efetivo da Petrobrás e a importação do produto, a probabilidade de oscilação do custo do GLP pode ser mais frequente, atrelada ao comportamento dessa commodity no mercado mundial. Isto irá exigir aumentos com maior frequência e/ou especulações com estoques.

Existem as contínuas renegociações de contrato que ocorrem caso a caso. No caso de uma atuação mais expressiva da concorrência, também são revisadas as políticas de preços, podendo acrescentar maior agressividade nas faixas de preços dos vendedores.

4.7.4 Como é o Processo Decisório ?

A política de preços e os limites de negociação de vendas são definidos pelo Marketing, porém o limite de qualquer negociação é a garantia de rentabilidade. Nenhuma proposta é fechada com prejuízo para a empresa. Qualquer decisão que comprometa a rentabilidade só pode ser tomada pelo diretor comercial e normalmente estão associadas a negócios de grande porte ou propostas especiais.

Toda esta política é controlada através de sistemas de informação. Os vendedores dispõem de notebooks equipados com planilhas de simulação, onde são avaliados simultaneamente o preço, o custo de servir, os investimentos e o nível de rentabilidade. O controle das informações, dos limites de autonomia e das propostas é feita por um sistema de informações através da Internet. Informatizados, os vendedores ganharam agilidade e ao mesmo tempo maior clareza na avaliação das propostas.

É notório observar que, apesar de construir uma política de pricing bastante flexível, com muita aderência ao mercado e aos diversos segmentos, a empresa tem todo este processo estruturado, organizado e sob controle, com sistemas de informação que possibilitam a monitoramento de todos os acontecimentos do mercado.

4.8 Processo de desregulamentação

4.8.1 Antecedentes do processo de desregulamentação

O GLP teve um cronograma de liberação bastante gradual, com ênfase do governo na preocupação do impacto que o preço do produto representa no custo da cesta básica. Os primeiros passos foram dados em 1995, com a desqualização dos preços. Até então, os preços eram iguais em todo o país e o governo ressarcia as despesas com frete das distribuidoras. A partir deste momento, os preços tabelados foram ajustados para cada Município, considerando a distância das refinarias, e o custo de frete e logística foi absorvido pelas distribuidoras. O preço era tabelado somente na venda balcão, em qualquer ponto de venda do Município, sendo que o serviço de entrega tinha o seu preço final liberado.

As vendas empresariais seguiam a mesma referência de preços, com base em quilos (ou toneladas) equivalentes. E da mesma forma, o preço final com entrega do produto no cliente era liberado. Na prática, a lógica do tabelamento neste mercado era válida somente como

preço máximo, pois as empresas de GLP já abriam mão de grandes descontos em algumas negociações. De qualquer forma, o governo ainda definia a referência de preços para o setor.

Em março de 1998, o governo iniciou o processo de liberação dentro de um mercado piloto. Para tanto escolheu as regiões Sudeste e Sul, preservando as regiões mais pobres do país, quais sejam, o Nordeste, Centro-Oeste e Norte. O governo passava a ditar somente o custo da matéria-prima junto à Petrobrás.

Durante o ano de 1998 e 1999, paralelamente à liberação, o governo foi eliminando gradativamente os subsídios existentes no GLP, o que representou uma elevação de cerca de 70% no custo desta matéria-prima. Além disso, foi incorporado ao produto o regime de substituição tributária, onde a Petrobrás recolheria os impostos (ICMS, PIS/COFINS) de toda a cadeia do setor. A empresa entendeu esta mudança como benéfica, pois eliminou a possibilidade do uso da sonegação como prática competitiva, principalmente por pequenas empresas.

Em 1999, outro efeito exigiu o realinhamento dos preços: a desvalorização cambial e o aumento do petróleo no mercado internacional pressionaram os custos da conta Petrobrás / Governo. Isto representou um impacto negativo para o setor, pois o repasse deste aumento enfrentava a resistência dos clientes, que estavam pressionados pela forte recessão nesta época. O custo final da matéria-prima GLP praticamente triplicou no período de 2 anos.

4.8.2. Como era a estratégia antes do processo de desregulamentação ?

No mercado regulamentado, toda a estrutura de preços e margens da cadeia do setor eram estabelecidas pelo governo. O quadro 17 exemplifica como era a estrutura de preços, que abrangia a margem da distribuidora e do revendedor, bem como os fretes entre as regiões.

Com toda a estrutura de margens definida pelo governo, restava à empresa direcionar sua estratégia para a eficiência interna: redução dos custos e atendimento da demanda. As variáveis-chaves eram volume e custos por função. A gestão não era voltada para o

entendimento do mercado pois não havia clareza do desempenho ao nível dos segmentos, canais e produtos.

Quadro 17 - Estrutura de preços na regulamentação

Custo do GLP na Refinaria
(+) Frete de transporte da Refinaria a base da Distribuidora (+) Margem de Operação da Distribuidora (+) Impostos (ICM, PIS/COFINS) sobre a margem da Distribuidora (+) Comissão do Revendedor
(=) Preço Balcão na base da Distribuidora
(+) Frete da Distribuidora ao Município
(=) Preço Balcão no Município
(+) Taxa de Entrega (+) Impostos sobre a taxa de entrega
(=) Preço final entregue ao Cliente

Fonte: dados fornecidos pela empresa

A política de preços era uniforme e valia para todo o mercado, desde um consumidor de botijão até uma grande indústria consumidora do produto a granel. Sobre o preço tabelado, a empresa controlava a prática de descontos, que eram aleatórios em função de negociações isoladas.

Os aumentos do produto eram definidos pelo governo com base nas planilhas de custos das empresas do setor. Desta forma, a política de preços consistia no esforço para convencer o governo acerca da necessidade de aumentos. O processo era ineficiente, pois o nível de aumento era determinado pela empresa de maior custo, e portanto a mais ineficiente. Como consequência, não havia incentivo para as empresas investirem em reduções de custos. Todo este processo foi alimentado também pelas elevadas taxas de inflação no período antes do plano real, quando os aumentos eram mensais.

4.8.3. Como evoluiu durante o processo de desregulamentação até hoje?

A empresa focou primeiramente na mudança do seu patamar de eficiência, reduzindo substancialmente seus custos fixos através de diversas ações ao longo do ano de 1995. Em seguida, investiu na modernização da sua administração orientando o seu modelo de gestão para o mercado e aos clientes. A área comercial ganhou papel mais expressivo e importante na gestão, bem como maior autonomia operacional, com ascendência sobre as áreas de produção e logística. Sua atuação foi descentralizada em unidades de negócio com resultado operacional e retorno sobre ativos.

Com a orientação ao mercado, passaram a fazer parte da estratégia comercial e dos controles da empresa, questões como: segmentação, canais de venda, oportunidades de crescimento e rentabilidade dos nichos de mercado. Na mesma direção evoluíram as questões de *pricing*, voltada como ferramenta de apoio à atuação do homem comercial.

Muitas modificações ocorreram na estrutura da concorrência durante a desregulamentação. As empresas passaram a fazer movimentos a nível nacional em termos de expansão geográfica, procurando equilibrar as participações regionais e usando táticas de ataque / reação em regiões diferentes, normalmente procurando fragilizar a liderança do concorrente nas regiões em que ele é forte.

Houve novos entrantes multinacionais através da aquisição da participação em empresas já instaladas. Foi o caso da Shell e SHV que se instalaram no país - a segunda ainda operando sob a mesma bandeira- (no caso, Supergasbrás).

Um dos concorrentes, a Agip-Liquigás, tem focado também a verticalização e expansão em outros ramos do petróleo, adquirindo rede de combustíveis, bacias petrolíferas e terminais de armazenamento.

A evolução da questão *pricing* aconteceu por etapas dentro da organização. Inicialmente foi criada uma área para analisar e estruturar esta questão frente à perspectiva de liberalização de preços. A primeira preocupação foi traçar um mapa da rentabilidade e desempenho da empresa ao longo das principais dimensões de atuação no mercado: produtos, canais de venda e regiões. Esta avaliação acrescentou maior transparência sobre o potencial de lucratividade em cada tipo de mercado.

Com a segmentação da atuação comercial para o mercado empresarial, surgiu a necessidade da compreensão dos diversos segmentos: um restaurante tem um perfil de preço / custo diferente de uma grande indústria. Outra questão relevante era a rentabilização dos investimentos, que eram expressivos neste mercado e exigiam uma avaliação de retorno de cada proposta comercial. O próximo passo, então, foi a avaliação do custo de servir ao nível do cliente, incluindo a rentabilização dos investimentos no cliente. Paralelamente, conduziu-se o investimento em tecnologia da informação para instrumentalização da força de vendas.

E finalmente, através de uma abordagem mais sofisticada de segmentação, a empresa avaliou a percepção e a sensibilidade dos clientes do ponto de vista de preço e serviços, agrupando as tendências em segmentos. Com isso, foi possível o estabelecimento de política de preços por segmento associada à política de serviços, fechando assim a evolução do processo atual de *pricing* no mercado empresarial.

A avaliação da empresa é que a desregulamentação foi um dos passos mais importantes para a modernização do setor. Ela deu condições para investimentos em segurança e serviços ao cliente. No mercado livre a competição se tornou mais intensa, porém criou oportunidades de captura de preços através de criação de valor, que eram inexistentes quando o governo limitava os preços com a finalidade de controlar a inflação. A área comercial avalia que as empresas entraram no processo de liberação com margens estreitas e o parque industrial defasado, exigindo investimentos, onde podemos destacar a requalificação dos botijões como exemplo. A expectativa é que na medida em que o setor consolide este processo e reduza sua necessidade de investimentos, as empresas venham a se tornar mais competitivas reduzindo as oportunidades de preço.

Capítulo V

CONCLUSÕES

5.1 Análise Geral

Em primeiro lugar, vale a pena destacar os principais fatores utilizados pela Ultragaz na determinação da sua estratégia de *pricing* e a sua importância no impacto final. Um fator de destaque é o nível de análise que a empresa dedica na administração dos seus custos internos e na gestão da rentabilidade. O custeio ABC mostrou sua importância na compreensão dos custos entre mercados, produtos e canais de venda, contribuindo com estas informações para a formação da estrutura de preços. A compreensão dos custos e do seu comportamento, permitiu à empresa administrar com maior clareza o impacto dos preços na rentabilidade e avaliar o seu grau de competitividade em custos. É notório observar no estudo de caso a objetividade com que se usam os três principais conceitos: preço variável, *full-cost* e preço com objetivo de retorno.

Outra característica marcante é o monitoramento do custo de servir e do *pricing* em cada transação (no caso, cada contrato). Ao fugir do tradicional conceito de "lista de preços", a empresa consegue desenvolver propostas adaptáveis, cliente a cliente. Isto vem permitindo à empresa ser competitiva quando necessário, conseguindo vencer um maior número de concorrências. Simultaneamente, também permite ao vendedor capturar oportunidades de preço quando existirem, sem estar "amarrado à tabelas de preço". Tal estrutura, por sua vez, exigiu uma preocupação mais intensa com sistemas de informação, em função do elevado número de transações.

No estudo de caso, a Ultragaz potencializou o uso dos conceitos de valor percebido no processo de venda e na precificação. A captura dos diferenciais de preço com base no valor

percebido era importante para a viabilização dos investimentos em conversão energética. Para tanto, a equipe comercial também dedicou esforços na compreensão mais aprofundada dos processos do cliente e das suas necessidades. O conceito de valor também apoiou toda a estratégia da empresa de criação de uma proposta de preços e serviços *premium* dentro do seu mercado.

A compreensão da sensibilidade ao preço dos clientes foi também um fator importante para a elaboração das políticas de preço. Neste quesito, o uso da segmentação foi fundamental pois possibilitou definir objetivos de preço para um conjunto de clientes, diferenciando conforme o seu grau de necessidade. A prática deste tipo de política foi efetiva com a extensão da segmentação para as demais frentes da estratégia de marketing: pacote de produtos e serviços oferecidos, organização na atuação da força de vendas e comunicação.

Nesse aspecto, o estudo de caso foi muito rico nas situações de segmentação, potencializado pelo fato de a empresa atingir um número bastante grande de segmentos no mercado. Apesar de trabalhar com um produto com características muito próximas a de uma commodity, ela buscou oportunidades de diferenciação entre os segmentos, oferecendo serviços que agreguem valor e ajustando sua política de preços frente aos diferentes perfis de negociação entre os clientes.

Por ter a força de vendas um papel relevante no desempenho do mercado *business-to-business*, foi fundamental o seu gerenciamento no processo de *pricing* dentro do estudo de caso. Isto não significou uma atuação no sentido de engessar e controlar a atuação do vendedor. Longe disso, a equipe comercial passou a ser participante do processo e ganhou ferramentas para apoiá-la na simulação e negociação de preços, bem como instrumentos de remuneração que premiassem a qualidade das negociações. Por outro lado, a empresa também definiu limites e autonomia balizados pela sua política comercial. Isto demonstra a consciência da empresa sobre o poder que a força de vendas tem, tanto para capturar valor junto ao cliente, como para perdê-lo.

Na administração de preços entre produtos, destacou-se o caso de canibalização entre o *ultrasystem* e *envasado*. A empresa analisou a operação dos dois produtos de forma

consistente e a abordagem utilizada reforçou a clareza de visão sobre os aspectos de custos e rentabilização. A empresa também mostrou coerência de estratégia, investindo pesadamente na substituição do produto antigo, ainda que isto representasse um alto custo financeiro. A análise da implantação do ultrasystem foi uma oportunidade única, pois o negócio de GLP não apresenta históricos freqüentes de renovação de produtos. Para se ter uma idéia, o produto anterior (o cilindro envasado) vigorava desde a criação da empresa.

Finalizando, nos fatores relacionados à estratégia de preços percebe-se a preocupação na coerência com a estratégia de marketing. A política de preços é orientada aos segmentos, pacotes de serviços e estratégia de criação de valor. Além disso, a empresa tem em sua estratégia geral um foco importante em rentabilidade, que é transmitido na orientação da atuação comercial. Isto representa a linha de condução de toda a estrutura do sistema de informações para a avaliação de custos e rentabilidade e a forte presença da questão custos na formação de preços.

De uma forma mais geral, percebe-se que apesar da influência financeira nas estratégias de *pricing*, não existe polarização acentuada entre a abordagem de precificação baseada em custos e a abordagem de precificação baseada em mercado. O estudo de caso mostra que é possível ter as duas abordagens simultaneamente, aproveitando-se do benefício de ambas.

A gestão de custos contribui com a sua importância de definir os limites possíveis de negociação que permitam à empresa competir sem perder dinheiro. É nas negociações dos contratos que se define o grau de lucratividade da empresa no futuro próximo. A contribuição da gestão de preços baseada no mercado está em mostrar os limites máximos de captura de valor no cliente, ou como "não deixar dinheiro sobre a mesa de negociação". Fica claro, pelo estudo de caso, que conhecer os dois limites foi fundamental para a efetividade do processo.

Mas em todas as situações, o cuidado em manter uma política de rentabilidade sustentada esteve sempre presente. Isto demonstra a importância da política de formação de preços com base em custos e a sua aceitabilidade entre os executivos. O estudo de caso demonstrou que existe um certo grau de desconforto quando não se tem certeza do nível de rentabilidade das

propostas de preço, o que é naturalmente justificável pela necessidade de se atingir metas de lucratividade nas unidades de negócio.

A análise da atuação da empresa mostra, sob diversos aspectos, que a sua administração é orientada ao mercado. A compreensão das necessidades e percepções dos clientes está presente na sua política comercial. A estrutura organizacional da empresa reconhece a importância do papel comercial, e reflete a segmentação e o atendimento do cliente. Esta característica de orientação ao mercado alavancou a efetividade das estratégias de preço.

A disciplina de excelência operacional mostrou ser a predominante, até pelo fato de que o produto tende a ser uma commodity, com espaços estreitos para diferenciação e inovação. O controle mais rigoroso dos custos e das margens estreitas de lucratividade é um reflexo desta disciplina. Ainda assim, a empresa procura capturar todas as possibilidades de diferenciação em serviços e investe em políticas de relacionamento caso a caso, procurando aproveitar todo o potencial de rentabilidade nestes nichos.

Finalizando, um dos aspectos-chaves desta conclusão é o processo de desregulamentação que a empresa sofreu e o seu impacto no processo de preços. Durante o período em que o mercado esteve regulamentado, a operação da Ultragas sofria fortes restrições. Nessa fase, ainda que a empresa tivesse um grande contato com o consumidor, o foco principal da sua estratégia era direcionado para a eficiência interna.

A perspectiva do impacto da desregulamentação motivou a transformação da Ultragas para uma empresa orientada ao mercado. A saída do governo do processo, e a necessidade de reaprender a conviver com uma realidade de mercado livre, foram as molas propulsoras da transformação. A mudança ocorreu em um período relativamente curto. Em aproximadamente 4 anos, até hoje, a empresa teve que redirecionar o seu foco para a compreensão do cliente e suas necessidades, bem como crescer em vendas e atingir novos mercados.

A gestão de preços teve um foco inicial no controle de custos, refletindo a necessidade inicial de compreensão da estrutura de rentabilidade entre os produtos e clientes, como plataforma

para a construção da política comercial. Refletiu também a cultura interna da empresa, de foco em rentabilidade, processos internos e conservadorismo na tratativa de preços.

Em seguida, a transformação voltou-se mais fortemente para as questões de orientação ao mercado. A necessidade de crescimento do ultrasystem nos diversos segmentos motivou também a necessidade de compreensão dos benefícios tangíveis para o cliente, da sua sensibilidade ao preço e da importância do produto para o cliente. Todos estes fatores convergiram para uma política de segmentação, que norteou tanto a política de preços, como também toda a estratégia de marketing: serviços, organização de vendas e comunicação.

A empresa também investiu no processo e nas pessoas, consciente da importância do papel da área comercial neste processo, particularmente da força de vendas. Estruturas de apoio e ferramentas de gestão foram direcionadas para potencializar o trabalho da equipe comercial dentro do cliente.

Um detalhe importante é a grande diferença entre o processo atual de *pricing* e o antigo. A estrutura antiga de preços levava em conta as distâncias (frete), o número de participantes (distribuidor + revendedor) e a taxa de entrega. Isto representa apenas uma parcela da estrutura atual de formação de preços, que leva em conta o custo dos processos de servir o cliente, os objetivos de rentabilidade e as possibilidades de capturar valor percebido pelo cliente.

5.2 Limitações do Trabalho

Um ponto positivo do presente trabalho é a oportunidade de analisar o caso de uma empresa que passou por um processo de desregulamentação de mercado e que teve de atuar no seu processo de precificação para se adaptar à nova realidade. Todavia, esta vantagem também representa uma limitação, pois essa transformação é relativamente recente e o setor de GLP como um todo tem pouco tempo de mercado liberado. Ainda é possível que a empresa tenha

que enfrentar situações novas que venham a testar sua política de preços e possam exigir um amadurecimento, ou até mesmo uma revisão deste processo.

Uma segunda restrição do trabalho é a limitação do estudo de caso no que diz respeito à amostra. Em virtude da limitação de tempo que uma dissertação exige e da própria dificuldade natural de pesquisas com profundidade sobre o tema, foi elaborado um único estudo de caso. A extensão deste trabalho para um estudo multicaso poderia estender maiores generalizações sobre o assunto.

Uma característica do negócio de GLP é a pouca diversidade de produtos e a baixa frequência de desenvolvimento de novos produtos. Como consequência, o estudo de caso não foi tão aprofundado nos aspectos sobre gerenciamento de preços entre linhas de produtos. Por outro lado, houve uma oportunidade ímpar de avaliação de um caso de canibalização entre produtos, já com resultados concretos no mercado. Esta limitação é amenizada pela tendência, no segmento *business-to-business*, de mudança da gestão de produtos para gestão direcionada a clientes, que teve um peso maior neste estudo de caso.

Finalmente, o trabalho focou com maior intensidade os aspectos de marketing e finanças no gerenciamento de preços. Não foram explorados os conceitos de micro e macro economia, a organização industrial dos setores e o seu impacto sobre o comportamento concorrencial e a influência sobre a variável preço, o que pode ser objeto de um futuro trabalho.

5.3 Sugestões para pesquisas futuras

É sempre interessante compreender o processo de *pricing* entre os diversos setores. Cada negócio tem peculiaridades próprias em termos de concorrência, perfil dos clientes, estrutura de custos e cultura interna. Muito provavelmente suas questões de *pricing* enfatizarão pontos distintos.

Uma sugestão para pesquisas futuras seria estender este trabalho em outros setores do segmento *business-to-business* e traçar considerações entre as diferenças encontradas. Isto possibilitaria uma reflexão das referências teóricas sobre o tema a partir de considerações práticas, sobre como e onde aplicar determinadas recomendações. Uma extensão deste trabalho traria grandes contribuições para a ampliação do nível de conhecimento sobre a questão preços na realidade brasileira.

Como alternativa para estruturação de próximas pesquisas, poder-se-ia utilizar a abordagem de segmentação proposta por Treacy & Wiersema (1998) baseada nas disciplinas de valor. O enfoque deste trabalho foi um estudo de caso em uma empresa orientada para a disciplina de excelência operacional. As duas outras disciplinas, inovação de produto e intimidade com o cliente poderiam ser a base para a construção de outros estudos de caso. As disciplinas de valor poderiam servir como referência para estruturação de metodologias sobre estratégias de *pricing*.

Frente à realidade emergente da internet e ao crescimento da economia digital (ou "nova economia", como é popularmente denominada), estão surgindo tendências como o *e-commerce* nos processos de vendas, o *e-procurement* nos departamentos de compras e também o "leilão virtual" de preços. Nesse mercado eletrônico, a troca de informações entre as partes é muito mais intensa e rápida do que no mercado tradicional. Uma sugestão bastante contemporânea seria empreender um estudo sobre o *pricing* neste novo tipo de mercado digital e as mudanças de paradigmas em relação à economia tradicional.

5.4 Recomendações

Com relação ao processo de precificação verificado no estudo de caso na Ultragas, notou-se um uso bastante aprofundado dos diversos conceitos e metodologias sobre o tema. Contudo, é possível perceber oportunidades de melhoria em alguns pontos.

A empresa poderia monitorar mais estruturadamente o comportamento da concorrência e traduzir estas informações na atualização das políticas de preços. Com isto ela teria políticas de ataque ou defesa frente às movimentações dos competidores e ganharia tempo no processo de reação. A empresa utiliza informações do ambiente competitivo, mas com frequência pequena para o caso de uma ação competitiva mais intensa.

Um outro aspecto diz respeito à atualização dos preços. Atualmente, as mudanças de preços ainda ocorrem simultaneamente à divulgação de aumentos de combustíveis pelo governo, que absorve o ônus da comunicação. A longo prazo, a empresa deve desenvolver meios de conduzir as revisões de preços por sua própria conta, ou através dos seus contratos, uma vez que o governo não terá mais influência sobre este processo. Muito provavelmente, estes pontos de aperfeiçoamento são característicos do processo de transição da desregulamentação, que ainda fazem parte da cultura do setor e que evoluirão com um tempo maior de liberação de mercado.

Este trabalho, juntamente com a experiência do estudo de caso, poderá acrescentar contribuições importantes para aplicação em outras empresas. A estruturação do referencial de tópicos sobre o assunto poderá servir como um check-list para as empresas que desejem construir ou avaliar seus métodos de precificação. O estudo de caso fornece referências práticas de aplicação das metodologias, destacando a sua relevância.

Para as empresas que estejam gerenciando preços, recomenda-se como prioridade a construção de uma base de informações confiável sobre custos e rentabilidade. Clareza na compreensão dos custos é fundamental, não somente para avaliar o impacto da precificação nos resultados como para a gestão da lucratividade da companhia. Outro aspecto importante para os negócios *business-to-business* é a medição da rentabilidade ao nível da transação, que auxiliará a empresa a gerenciar a grande dispersão de preços e lucros entre os clientes. Para isso, este trabalho recomenda o uso adequado dos sistemas de custeio, preferencialmente o custeio variável e o custeio ABC.

Outra forte recomendação indicada para as empresas é conduzir sua precificação dentro de uma política de segmentação. Ela é uma chave importante para a compreensão do cliente e

para organizar toda a estratégia de marketing. A sensibilidade ao preço é a dimensão principal para o desenho da segmentação de forma a atender ao *pricing*. A efetividade da política de preços depende seriamente da coerência de toda a estratégia comercial dentro do segmento.

E mesmo que os aspectos de custo e segmentação estejam bem trabalhados, recomenda-se ainda uma atenção especial às pessoas que executarão a política de preços, pois é delas que depende todo o sucesso. Naturalmente isto se relaciona à força de vendas e envolve motivação, metas, remuneração, treinamento e sistemas de apoio. Uma equipe comercial devidamente preparada poderá capturar o maior valor possível de preços, que nenhum método por si só seria capaz.

Além de um bom processo, a cultura interna de orientação ao mercado é um fator recomendável para potencializar o sucesso da política de preços, conforme mostrado no estudo de caso. Se a empresa tomar decisões olhando apenas para dentro, corre o risco de ter conflitos internos na avaliação das decisões relacionadas ao mercado pela falta de alinhamento com os interesses do cliente.

Finalizando, recomenda-se uma visão integrada na elaboração do *pricing*. Uma das grandes contribuições deste trabalho foi mostrar a interdependência do *pricing* com os outros elementos de marketing, com a estratégia da empresa e com finanças. A falta de um destes pilares reduzirá sensivelmente o potencial de captura de valor. Dentro de uma empresa, o grande desafio é integrar estes elementos, normalmente dispersos em vários departamentos. Para tanto, recomenda-se uma boa coordenação interfuncional, não somente entre marketing e finanças, como entre os departamentos de marketing.

5.5 Considerações Finais

A experiência prática através do estudo de caso mostrou um uso bastante intenso de diversos conceitos de *pricing* extraídos do referencial teórico. Ainda que a sua aplicação seja de uma forma mais pragmática, os conceitos estão sendo usados e com obtenção de resultados significativos dentro do mercado.

Um dos fatores principais para este estudo é o fato da empresa estudada ter sua abordagem orientada ao mercado. Quando a empresa adota este tipo de posicionamento, a tomada das decisões relacionadas a *pricing* e aos demais elementos de marketing flui com maior velocidade e precisão. Este é um dos fatores responsáveis pelo fato de que, mesmo diante da pressão de tempo gerada pelo processo de desregulamentação, a empresa tenha conseguido estruturar um processo de *pricing* bastante integrado.

Finalizando, foi uma satisfação muito grande o desenvolvimento de um trabalho deste tipo. Preços é um tema que será sempre atual e dificilmente perderá sua importância. À medida em que a sociedade e a economia aumentem seu grau de sofisticação, sempre haverá oportunidades para evoluir ainda mais na ciência do *pricing*. Nunca deixará de ser um tema empolgante pela sua complexidade, pela dificuldade de controle e pelo impacto que representa na gestão das empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERTS, William W. The experience curve doctrine reconsidered. *Journal of Marketing*, July 1989. In: KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4a. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- ANDERSON, J. J.; NARUS, J. A. **Business market management: understanding, creating and delivering value**. New York: Prentice-Hall, 1999.
- BASTOS, Lília da Rocha et alli. **Manual para a elaboração de Projetos e Relatórios de Pesquisa, Teses, Dissertações e Monografias**. Rio de Janeiro: LTC, 1995.
- BOYD, Harper W. & WESTFALL, Ralph. **Pesquisa mercadológica: texto e casos**. 7.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr. **Marketing research. Methodological foundations**. 3ed. New York: Dryden Press, 1983.
- CHURCHMAN, C. West. **Introdução à teoria dos sistemas**. Rio de Janeiro: Vozes, 1972.
- COOPER, Robin; KAPLAN, Robert S. **Implementing Activity-Based Cost Management: Moving from Analysis to Action**. New Jersey: Institute of Management Accountants, 1992.
- DOLAN, Robert J. How do you know when the price is right? *Harvard Business Review*, September-October, 1995.
- GAY, L.R. & DIEHL, P.L. **Research methods for business and management**. NY: Macmillian Publishing Company, 1992.
- GHAURI, Pervez N.; GRONHAUG, Kjell. **Research methods in business studies. A practical guide**. New York: Prentice Hall, 1995.
- HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George. **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**. 7ª ed. New Jersey, Prentice Hall, 1991.

- HUTT E SPEH (1995:; Michael D., SPEH, Thomas W.; **Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizacional Markets**. 5a ed. Fort Worth: The Dryden Press, 1995.
- JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. **Contabilidade Gerencial: a Restauração da Relevância da Contabilidade nas Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- KAPLAN, R.; COOPER, R. **Faça uma correta medição de custos: tome decisões certas**. In: SVIOKLA, John J. & SHAPIRO, Benson P. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron, 1994.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4a. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
 - KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
 - LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing Estrategico**. Madrid: Ed.McGraw Hill, 1995. (a)
 - LAMBIN, Jean-Jacques. **Le Marketing Stratégic: du marketing à l'orientation-marché**. 4^a ed. Paris: Ediscience, 1998.
 - LAMBIN, Jean-Jacques. **La decision comercial face la incertain**. Madrid: Ed.McGraw Hill, 1966.
 - LEONE, George S.G. **Custos: Planejamento, Implantação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1994.
 - MARN, Michael V. & ROSIELLO, Robert L. **Managing price, gaining profit**. *Harvard Business Review*, Sept-Oct 1992.
 - MARN, Michael V.; LESZINSKI, Ralf. **Setting value, not price**. *The McKinsey Quarterly*. No. 1, pg. 99-115, 1997.
 - MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 1994.
 - MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 1996.
 - MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. São Paulo: Atlas, 1993.
 - MCCARTHY, E. Gerome; PERREAULT Jr, William D. **Marketing Essencial**. Uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.
 - MORRIS, Michael H.; MORRIS, Gene. **Market oriented Pricing. Strategies for Management**. NY: Quorum Books, 1990.

- MOURA CASTRO, Cláudio de. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978. (a)
-
- _____ **Dissertando sobre dissertações. Seminário sobre Produção Científica nos Programas de Pós-Graduação em Administração. MEC/DAU/CAPES, maio 1978.** (b)
- MYER, Randy. **Fornecedores: administrem os seus Clientes**. In: SVIOKLA, John J. & SHAPIRO, Benson P. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron, 1994.
- MUCCILLO, João Netto. **Notas de Aula – Programa de Formação e Desenvolvimento de Executivos – Contabilidade de Custos**. São Paulo, 1999.
- NAGLE, Thomas T. **The strategy and tactics of pricing**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1987.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. **The effect of a Market Orientation on Business Profitability**. *Journal of Marketing*. Oct, pg. 20-33, 1990.
- NOGUEIRA, Lino. **Notas de aula, MBA USP. Administração do Preço, Custo, Valor e Competitividade**. São Paulo: FEA/USP.
- NOGUEIRA, Lino. **Notas de aula, Programa de treinamento master em Gestão de Negócios – Marketing**. São Paulo: FEA/USP.
- PALDA, Kristian S. **Determinação de Preços e Política Mercadológica**. São Paulo: Atlas, 1976.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva. Técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1992.
- PORTER, Michael E. **On Competition: estratégias competitivas essenciais**. 2^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SANTOS, Joel José dos. **Formação de Preços: um enfoque prático adaptado à reforma econômica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1986.
- SARDINHA, José Carlos. **Formação de Preço: a arte do negócio**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SHAPIRO, Benson P.; RANGAN, V. Kasturi; MORIARTY, Rowland T. & ROSS, Elliot B. **Manage Customers for Profits – not just Sales**. *Harvard Business Review*, Sept-Oct 1987.

- TELLIS, Gerard J. Beyond the many faces of price: an integration of pricing strategies. **Journal of Marketing**. Oct., pg. 146-160, 1986.
- TREACY, W.; WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado**. Rio de Janeiro, Rocco, 1998.
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais. A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1990.
- VIEIRA, Dorival Teixeira. **Formação de preços para administradores de empresas**. São Paulo: Editora USP, 1968.
- WEBSTER Jr., Frederick, E. **Industrial marketing strategy**. 3rd. ed. New York: John Wiley & Sons, 1991.
- YIN, Robert K. **Case study research. Design and methods**. 2 ed. USA: Sage Publications, 1994.
- ZEITHAML, Valarie A. Consumer perceptions of Price, Quality and Value: a Means-End Model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**. v. 52, july, pg. 2-22, 1988.

Anexo I

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- **Dados sobre a Empresa**
 - Dados gerais: histórico, dados da empresa, o setor
 - Característica do negócio: principais produtos e fluxo do processo
 - Histórico da atuação no mercado empresarial

- **Análise do Cliente**
 - Como a empresa se posiciona competitivamente no mercado? Quais são os diferenciais e atributos que empresa oferece aos clientes como vantagem competitiva em relação aos concorrentes? Porquê da escolha destes fatores e como foram determinados. Que ações a empresa desenvolve para criar percepções superiores de valor para seus clientes?
 - Como a empresa determina o valor que os clientes percebem no produto da empresa? Qual é a avaliação do valor que os clientes percebem no produto em função destes atributos? Qual é o custo de sacrifício? Como são as variações destas percepções entre os produtos? E entre os clientes? E durante o uso do produto? E durante a vida útil do cliente? Quais são os processos usados para a medição do valor percebido, com que frequência?
 - Como é segmentada a clientela? Quais são os fatores considerados? Porquê da escolha destes fatores? Se não é segmentada, porquê?
 - Como é considerada a sensibilidade ao preço do cliente no processo de precificação? Se não é considerada, porquê?

- **Finanças / Custos**
 - Como é a estrutura do sistema de informações que apoia as decisões de marketing e vendas? Quais são as variáveis chaves utilizadas para planejamento e controle? Porquê?
 - Como são tratadas as considerações a respeito dos custos? Quase são os itens de custo considerados? Como é feita a alocação? Qual é o método de custeio empregado?

- Como são determinados os preços a partir dos custos? Qual a abordagem utilizada? Porquê da escolha? Quais foram as vantagens e inconvenientes da escolha?
 - Como é tratada a questão dos custos ao nível da transação? Existem medidas do custo de servir por cliente? Existem diferenças de lucratividade?
 - Qual é a abordagem para tratamento dos ganhos de escala e curva de experiência?
- **Marketing Mix**
 - Como é a elaboração da política de preços entre os diversos produtos / serviços? Qual é a relação entre a política de preços e as estratégias de produto/ serviços? Como são tratadas as complementariedades e canibalizações, se houver.
 - Como é a diferenciação de preços entre os canais de distribuição
 - Qual a relação entre a política de preços e as ações de comunicação?
 - Como é aplicada a precificação através da força de vendas?
 - Como é o grau de flexibilidade nas políticas comerciais?
- **Concorrência**
 - Como é a avaliação da estrutura de concorrência direta do setor? Que tipo de informações a empresa monitora a respeito da concorrência? Quais as fontes?
 - Qual é o tratamento adotado na política de preços para fazer frente à estratégia dos concorrentes? Como é prevista a atuação da concorrência e como são estabelecidos os planos de reação? Quais movimentações da concorrência provocam uma reorientação da estratégia de preços?
 - Como é monitorada a concorrência de produtos substitutos?
- **Ambiente Regulatório**
 - Qual a influência atual do governo na questão preços? Como são monitoradas as mudanças no ambiente legal que influenciam o setor? Como é a participação e influência no desenvolvimento das mudanças legais

- **Estratégia de Preços**

- Qual é a estratégia atual de *pricing* da empresa ? Quais são os fatores críticos considerados?
- Qual o vínculo dessa estratégia com a estratégia geral ?
- Com que frequência, e por quais motivos as políticas de preços, ou o próprio nível de preços podem ser revisados.
- Como é o Processo Decisório? Quais são os participantes, e o grau de autonomia nas decisões de *pricing* ? Porquê? Quais as ferramentas, modelos ou tecnologia de informação utilizadas ?

- **Processo de Desregulamentação**

- Antecedentes do processo de desregulamentação
- Como era a estratégia antes do processo de desregulamentação ?
- Como evoluiu durante o processo de desregulamentação até hoje?