

THAIANE FLOR BORGES

ANÁLISE DO PROCESSO DE PRECIFICAÇÃO ESTRATÉGICA EM
INDÚSTRIA DE ROUPAS E ACESSÓRIOS DE NEOPRENE

Monografia submetida ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Joisse Antonio Lorandi, Dr.

FLORIANÓPOLIS
2010

Thaiane Flor Borges

**ANÁLISE DO PROCESSO DE PRECIFICAÇÃO ESTRATÉGICA EM
INDÚSTRIA DE ROUPAS E ACESSÓRIOS DE NEOPRENE**

Esta monografia foi apresentada no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota final _____ atribuída pela banca examinadora constituída pelo professor orientador e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, 22 de Junho de 2010

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

Professor Joisse Antonio Lorandi, Dr.
Orientador

Professora Bernadete Limongi, Postdoc.
Membro

Professor Erves Ducati, Msc.
Membro

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Catarina.

Ao Orientador Professor Dr. Joisse Antonio Lorandi, pelo incentivo e acompanhamento pontual e competente.

Aos professores de Curso de Graduação.

À empresa objeto de estudo de caso e aos profissionais que contribuíram com seus valiosos conhecimentos.

Aos meus pais, que me permitiram seguir em frente estando todos os dias, nos momentos bons e ruins, sempre ao meu lado.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste trabalho.

RESUMO

BORGES, Thaiane Flor. *Análise do processo de precificação estratégica em indústria de roupas e acessórios de neoprene*. 2010. Monografia (Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

A definição de preços é um componente crítico da estratégia organizacional, porque condiciona o faturamento e reflete a percepção que o consumidor tem dos produtos ou serviços da empresa. Diante de tal cenário, é possível pensar na variedade de formação de possíveis preços, baseados em custos, ou na concorrência, ou mesmo, no valor para o cliente. Uma correta definição de preço torna-o elemento fundamental da estratégia competitiva das empresas. O objetivo deste trabalho é analisar a estratégia e tática de formação de preço de produto manufaturado em uma indústria de roupas e acessórios de neoprene. Trata-se de um estudo de caso com o fim de apresentar detalhes da situação real, contribuindo para a compreensão do funcionamento de uma unidade social. O estudo traça o processo de formação de preço, identificando as estratégias utilizadas pela empresa encontradas na literatura, como são utilizadas, quem são os profissionais envolvidos e o modo que os custos influenciam na precificação. É importante ressaltar que o estudo proporcionou verificar que a empresa utiliza algumas estratégias de preço abordadas na literatura, como as estratégias de: segmentação, desnatação e penetração. Coube à empresa utilizar as técnicas de precificação que cumpriram a estratégia da organização.

Palavras-chave: Precificação; Estratégia; Indústria.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Cinco níveis de um produto.....	20
Figura 2 Opções para reação à competição em preço.....	32
Figura 3 Organograma da administração da fábrica.....	51
Figura 4 Controle da capacidade produtiva.....	52
Figura 5 Gráfico de participação no faturamento por linha de produto em 2009.....	62
Figura 6 Gráfico de participação na margem de contribuição/linha de produto em 2009.....	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Custos e despesas variáveis da camisa manga longa.....	53
Tabela 2 Total de custos, despesas variáveis e gastos fixos do produto.....	54
Tabela 3 Formação do preço com margem de contribuição zero.....	54
Tabela 4 Segmentos de clientes.....	59
Tabela 5 Apuração da margem de contribuição por produto.....	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	<i>Activity-Based Costing</i> (Custeio Baseado em Atividades)
AFRMM	Adicional ao frete para renovação da marinha mercante
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
COFINS	Contribuição para o financiamento da seguridade social
CS	Contribuição social
CV	Custo variável
DV	Despesa variável
EUA	Estados Unidos da América
FGTS	Fundo de garantia por tempo de serviço
ICMS	Imposto sobre operações relativas à circulação de mercadoria e sobre prestação de serviço de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação
INSS	Instituto nacional de seguridade social
IPI	Imposto sobre produtos industrializados
IR	Imposto de renda
MC	Margem de contribuição
MOD	Mão-de-obra direta
MP	Matéria-prima
PCP	Planejamento e controle da produção
PDV	Ponto de venda
PEC	Ponto de equilíbrio contábil
PEE	Ponto de equilíbrio econômico
PEF	Ponto de equilíbrio financeiro
PIS	Programa de integração social
PV	Preço de venda

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo geral.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
1.4 METODOLOGIA.....	13
1.5 LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	14
1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 IMPACTO DO PREÇO NAS EMPRESAS E NO MERCADO.....	16
2.2 PREÇO E VALOR.....	17
2.3 ANÁLISE FINANCEIRA.....	22
2.3.1 Rentabilidade.....	24
2.4 MARCA E MARKETING.....	27
2.4.1 Marketing e apreçamento.....	27
2.4.2 Marca.....	29
2.5 APREÇAMENTO ESTRATÉGICO.....	30
2.5.1 Vantagem competitiva.....	34
2.5.2 Técnicas de apreçamento.....	36
2.5.2.1 Estratégia de diferenciação do produto.....	36
2.5.2.2 Estratégia de penetração e desnatação.....	37
2.5.2.3 Apreçamento segmentado.....	37
2.5.2.4 Estratégia de preço baseada nos custos.....	38
2.5.2.5 Estratégia de preço baseada na concorrência.....	39
2.5.2.6 Estratégia de adaptação de preço.....	40
2.6 ESTRUTURAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE PREÇOS.....	40
3 ESTUDO DE CASO	43
3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	43
3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	44

3.3 ANÁLISE EXTERNA.....	45
3.4 ANÁLISE INTERNA.....	48
3.5 DIRETORIA ADMINISTRATIVA.....	50
3.5.1 Estrutura.....	51
3.5.2 Visão de finanças.....	53
3.5.3 Departamento comercial.....	55
3.5.4 Marketing.....	57
3.6 ESTRATÉGIA DE PRECIFICAÇÃO.....	58
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
4.1 CONCLUSÕES.....	63
4.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	65
REFERÊNCIAS.....	66

1 INTRODUÇÃO

2.1 TEMA E PROBLEMA

Tradicionalmente o preço funciona como um dos principais determinantes na escolha do consumidor e na lucratividade das empresas. Essa pressão que os consumidores exercem no mercado competitivo revela a relevância da definição do preço.

No curto prazo, o preço cobrado pela venda de um produto pode ser influenciado unicamente pelo mercado, mas a sobrevivência de uma empresa a longo prazo depende de suas decisões sobre políticas consistentes de preços. Em todas as circunstâncias a empresa deve prover o resultado esperado pelos investidores, seu faturamento deve ser superior aos seus custos e despesas, e formar uma margem de lucro que mantenha o retorno sobre o investimento satisfatório. A empresa deve ser antes de tudo sustentável.

A definição do preço forma o faturamento da empresa, e consequentemente o lucro por ela apurado. A formação do preço é componente crítico do produto, pois compõe aspectos que influenciam diretamente a demanda, e com a acirrada concorrência tanto nacional quanto internacional, para garantir os lucros pretendidos é preciso despender uma energia considerável analisando o preço praticado. Corroborando, Bernardi (1998, p.20) relata:

O que está acontecendo em nível mundial e gradativamente no Brasil é uma crescente concorrência, aumento de importações, tendência a uma liberdade de preços, oportunidades de menor concentração de oferta e crescente demanda por qualidade e modernidade, aliadas ao fato de maior modernização e conscientização do consumidor e do mercado. Em condições de maior liberdade de mercado e aumento dos níveis de exigências, o poder de barganha do mercado cresce, de forma que o mesmo tende a sinalizar ou ditar o que está disposto a pagar por um produto ou serviço. Nessas condições, o mercado e a concorrência introduzem uma mudança radical no paradigma até então aceito, ou seja, o preço é dado pelo mercado. Dessa forma, o lucro é igual ao preço aceito menos os custos e despesas $[(L=P - (C+D))]$.

O paradigma de que o preço é igual ao custo mais lucro não é cabível em mercado competitivo. O mercado define o preço ao varejista que, por sua vez, seleciona seus fornecedores conforme preferências de seus clientes. Cabe às indústrias adequar seus preços para assegurar bons resultados face à concorrência. Para não amargar prejuízo e aplicar o preço mais vantajoso, a decisão da metodologia adotada para formação do preço deve integrar aspectos financeiros da própria empresa, estratégicos, do ambiente competitivo do mercado, a percepção do consumidor e custo do produto.

Uma parcela significativa das empresas não lida bem com os preços, cometendo muitos erros comuns. As dificuldades na formulação correta do preço, na visão de Nagle e Holden (2003), são decorrentes do conflito entre o marketing, vendas e finanças. Em vez de tentar ‘cobrir os custos’, o departamento de finanças precisa aprender como os custos se modificam em consequência de mudanças nas vendas e precisa usar esse conhecimento para desenvolver incentivos e limites apropriados para que marketing e vendas atinjam seus objetivos.

No meio acadêmico, o ensino fragmentado e decomposto em unidades de especialização, faz com que o assunto seja um apêndice, ou então tratado e estudado superficialmente. Porém, na prática é recomendada a participação integrada da contabilidade e administração no processo de composição do preço.

Como lidar com toda a complexidade das diversas variáveis de custo, clientes e qualidade, e definir o preço correto, já que nem sempre as variáveis envolvidas têm a mesma prioridade para todos? A resposta a essa pergunta deve vir suportada por todas as variáveis do composto mercadológico para a formação de preço. Com base nesta argumentação, pode-se propor os objetivos do trabalho.

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo geral

O objetivo deste trabalho é analisar as estratégias e táticas de formação de preço de produtos manufaturados e verificar se elas são usadas de alguma forma numa indústria de roupas e acessórios de neoprene, através de um estudo de caso.

2.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, formularam-se os seguintes objetivos específicos:

1. Verificar e relacionar o papel exercido pelos vários setores da empresa na formação de preço;
2. Analisar a estrutura e critérios de precificação na empresa;
3. Avaliar como questões sobre custos influenciam a formação de preço;

4. Identificar a estratégia de apreçamento utilizada na empresa a partir de um referencial teórico.

1.3 JUSTIFICATIVA

A partir desta década, os executivos deram-se conta de que o preço influi nas vendas, na participação no mercado, na lucratividade e na competitividade das empresas, e passaram a defini-lo, também, com base em sua intuição em relação ao consumidor e à concorrência. Considerando as exigências do mercado e dificuldades na interação das áreas de finanças e vendas, a determinação do preço pode afetar o desempenho da empresa.

As empresas que, até então, aceitavam a inconveniência, as ineficiências e os custos associados aos processos complexos de tarefas simples, passaram a se preocupar com os custos. Como forma de precificação utilizavam a fórmula; $\text{preço} = \text{custo} + \text{lucro}$, que era satisfatória em uma economia fechada e protegida. Embora notórias e importantes as mudanças observadas nas ciências sociais, entre as quais a contábil, ao mesmo tempo nota-se defasagem entre as novas realidades empresariais e o modo de atuar e dirigir as organizações.

A competitividade entre as empresas aumentou ainda mais com a entrada de empresas e produtos estrangeiros. Muitos produtos são fabricados na China com custos muito inferiores aos nacionais, e com a cotação baixa do iene, o preço que chega ao Brasil é altamente competitivo. Deste modo é constatado que o preço passa a exigir uma estratégia eficiente para que possa atender às necessidades da empresa para dar continuidade às suas atividades.

O cliente também se tornou mais exigente, demandando mais qualidade, embora não se descuide do preço. Anteriormente a ignorância dos clientes já foi a maior fonte de lucro para muitas empresas, mas hoje se conta com a tecnologia como fonte de informação e a transparência do preço torna seu impacto compreensível para todo o mercado (KUMAR, 2000). Diante de tal cenário, percebe-se que ver intuitiva e criativamente o que há por trás da lucratividade exige estudo mais abrangente e integrado do todo.

Este trabalho visa fornecer ao meio acadêmico um estudo das táticas e estratégias de formação de preço de produtos industriais. Além disso, servirá também para a própria empresa analisar os processos e a eficiência das ferramentas utilizadas na decisão de preço.

1.4 METODOLOGIA

Segundo Richardson *et al* (1999, p.23), o método científico é o caminho da ciência para chegar a um objetivo. Portanto, neste trabalho, considera-se a metodologia, ou o método científico, como o elemento necessário para que se possa atingir os objetivos fixados.

Foi realizado primeiramente uma pesquisa bibliográfica na qual aborda-se temas e assuntos que influenciam direta ou indiretamente a formação de preço, além do método de estudo de caso, com o objetivo de apresentar detalhes de situação real, contribuindo para a compreensão do funcionamento de uma unidade social.

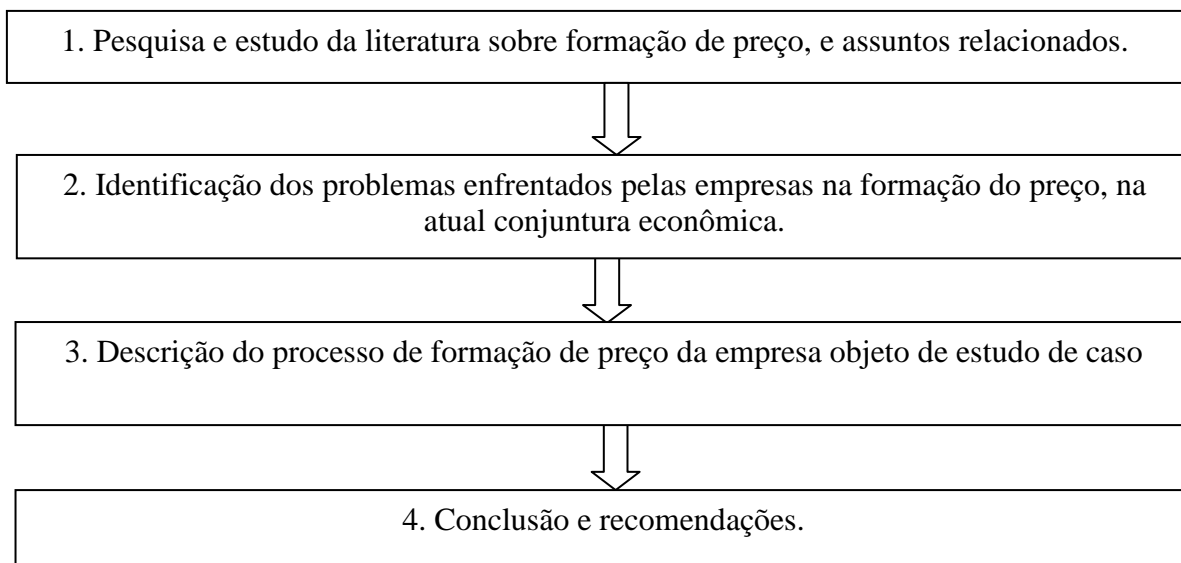
O propósito foi integrar a diversidade de conhecimento da área e colocar as teorias em confronto com as práticas atuais. Portanto, a pesquisa tem caráter indutivo, devido ao fato de ser utilizada a pesquisa empírica para comprovar o uso ou não das teorias encontradas na literatura.

Theóphilo (1998, p.7), ao discutir sobre pesquisa empírica em contabilidade, diz:

Através de uma analogia com a Medicina, Carvalho resume o esforço necessário para que a Contabilidade atinja um estágio ideal enquanto provedora de informações úteis. Segundo ele, assim como aquela ciência possui diagnósticos para a grande maioria das manifestações que lhe são afetas, a Contabilidade deveria “antecipar-se aos cenários e buscar conhecer as necessidades de informação dos seus “clientes”.

O estudo de caso caracteriza uma avaliação qualitativa, pois compreende a descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos. Segundo Silva (2001), a estratégia da pesquisa do ponto de vista de abordagem do problema, classificada como qualitativa, considera uma relação dinâmica entre o mundo real e o pesquisador. Tem como base a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas e tem como focos principais de abordagem o processo e seu significado. A fonte direta para coleta de dados é o ambiente natural.

A seguir estão os passos para o desenvolvimento do trabalho.



1.5 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

É importante ressaltar que uma organização é constituída por pessoas, e o relacionamento interno, ou mesmo com a concorrência, pode passar por estágios diferenciados. Por isso, provavelmente, não foram identificados todos os problemas e variáveis que a empresa enfrenta na formação do preço de venda, mas apenas os principais. Alguns valores não foram revelados pela empresa, particularmente os dados de custo estratégico.

O trabalho é voltado às indústrias e apesar de também poder ser estendido às empresas dos demais ramos, os exemplos contemplam especificamente a indústria estudada.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Esta monografia está estruturada em cinco capítulos.

O primeiro capítulo justifica e expõe o tema do trabalho, apresentando os objetivos, formatação metodológica da pesquisa e a relevância para o meio científico, empresarial e acadêmico.

A fundamentação teórica, que constitui o segundo capítulo, dá suporte para conhecer diferentes metodologias de formação de preço para indústrias, auxiliando o desenvolvimento do estudo de caso.

O estudo de caso realizado em uma indústria de confecção, analisando as principais táticas e estratégias na formação dos preços, está desenvolvido no terceiro capítulo.

Finalizam o trabalho as conclusões do estudo e as sugestões que o mesmo pode gerar, prosseguindo com as Referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O IMPACTO DO PREÇO NAS EMPRESAS E NO MERCADO

Enquanto desenvolver novos produtos e modificar canais de distribuição manifestam efeitos mais a longo prazo, alterações do preço provocam reações imediatas nas vendas, na concorrência e até no valor das empresas. Isto faz com que o preço tenha se tornado elemento fundamental da estratégia competitiva das empresas. Este contato tão próximo e imediato do preço com o consumidor e com o objetivo da empresa torna a formação de preço um procedimento tratado de forma particular pelos CEOs (*Chief executive officers*).

Os impactos do preço sobre a empresa podem ser diretos e quantitativos, uma diferencia relativamente pequena no preço pode gerar efeitos graves na lucratividade do bem ou serviço. Empresas com grande volume de vendas, como o varejo de bens de consumo não durável onde as margens de lucro são baixas demandam atenção especial às variações de preço; pequenas alterações tomam proporções geométricas dependendo da quantidade vendida.

Além das reações mensuráveis sobre a empresa o apreçamento do produto também possui atributos intangíveis. As variações constantes nos preços podem denegrir a imagem de solidez da empresa, ou até transmitir insegurança ao cliente quanto à qualidade do produto. Mesmo sendo esta uma ótica subjetiva e de difícil mensuração, manter os preços estáveis transmite confiabilidade e conveniência; os consumidores não aprovam remarcações e variações de preço. A solidez financeira também é um dos nove atributos-chave avaliados pela revista Fortune para eleger as “*Empresas mais admiradas do mundo*”, classificação realizada anualmente (NUENO, 2002).

Entre os fatores externos que afetam a decisão de preço, a demanda e a concorrência tomam volume em livros e artigos. O apreçamento é como um ‘jogo’, assim como definido pela teoria dos jogos, porque o sucesso depende não apenas das decisões de apreçamento da própria empresa, mas também de como os clientes e concorrentes respondem a elas (HOLDEN; NAGLE, 2003). Um exemplo de fator externo que afeta o preço e influencia diretamente o resultado da empresa é a demanda (HORNGREN *et al*, 2004). Tanto a redução do preço de um produto aumenta a demanda no mercado consumidor de renda mais baixa, como a maior cotação de um mesmo produto pode implicar a percepção de maior qualidade por parte do consumidor, aumentando a demanda dos clientes com maior renda.

Existem dois papéis fundamentais que definem a importância do preço: o papel alocativo e o papel do preço como sinalizador de qualidade (MONROE, 1990). O preço define como e para quem é o produto, no papel alocativo. Quando os produtos não são conhecidos e há diferença significativa de preço, a intenção de compra é praticamente a mesma. Apesar das diferenças de preço, a maioria dos consumidores escolhe o produto mais caro, mostrando que, quando não se conhece o produto, o preço tem papel de sinalizador de qualidade.

No mercado competitivo, o preço deve estar preparado para a concorrência. “Apreçar com lucro exige, entretanto, que os gerentes também considerem como cada decisão afetará o comportamento competitivo e a lucratividade futura” (HOLDEN; NAGLE, 2003, p.116). Alinhar os impactos internos e externos do preço a favor da lucratividade no longo prazo não é tarefa fácil; dentro da empresa, significa repensar métodos de trabalho e gestão, planejando a variável externa, ou seja, de fora para dentro, buscando seu retorno via produtividade, redução de custos, eficiência, qualidade, ou seja, repensar a empresa estrategicamente quanto aos métodos de gestão (BERNARDI, 1998).

2.2 PREÇO E VALOR

Preço e valor são conceitos separados, mas que devem andar juntos.

O preço pode ser definido como a quantidade de dinheiro que o consumidor desembolsa para adquirir um produto e que a empresa recebe em troca da cessão do mesmo (SARDINHA, 1995). Em relação à definição de valor, a revisão da literatura apontou como definição mais aceita aquela proposta por Zeithaml (1988, p.14), segundo o qual “o valor é a avaliação global do consumidor da utilidade de um produto baseado na percepção do que é recebido e do que é dado”. Esse valor resulta da percepção da satisfação total proporcionada pelo pacote total de utilidade e atributos do produto para o cliente. Este pacote contém, além do efetivo produto, outras características, como a comodidade da compra e o serviço pós-venda.

Os consumidores são mais sensíveis ao valor do que ao preço. Logo as empresas não recebem em troca aquilo que é mais sensível ao consumidor, o valor (KOTLER, 1998). A partir deste pressuposto se busca maximizar o preço de forma que o valor para o consumidor represente um benefício.

O marketing voltado para o valor pressupõe que os clientes variam em suas percepções de valor: diferentes clientes podem perceber o mesmo produto de maneiras diferentes (CHURCHILL; PETER, 2000).

$$\text{Valor para o cliente} = \text{Benefícios percebidos} - \text{Custos percebidos}$$

Há quatro tipos comuns de benefícios que os clientes podem receber da compra e uso de produtos e serviços e quatro tipos de custos que se pode tentar reduzir (CHURCHILL; PETER, 2000), são eles:

Tipos de benefícios:

Benefícios funcionais. Estes são os benefícios tangíveis de produtos e serviços. São ligados à funcionalidade, qualidade, conveniência das embalagens, por exemplo.

Benefícios sociais. São as respostas positivas que os clientes obtêm das outras pessoas por comprar e usar determinados produtos e serviços.

Benefícios pessoais. São os bons sentimentos que os clientes experimentam pela compra, propriedade e uso de produtos, ou pelo recebimento de serviços.

Benefícios experimentais. Estes refletem o prazer sensorial que os clientes obtêm de produtos e serviços. Dizem respeito a apelos dirigidos aos cinco sentidos fisiológicos, como a beleza e a textura.

Um exemplo marcante de aumento de benefício para o cliente é o da Hering, tradicional e antiga malharia catarinense que durante anos ofertou roupas básicas, com preços populares. Porém, a abertura de mercado no final dos anos 80 permitiu o ingresso de novos competidores asiáticos, dotados de parques fabris mais eficientes e custos menores. Com custos e preços menores, os concorrentes asiáticos tomaram fatias significativas das malharias brasileiras, incluindo a Hering (BRUNI, 2006).

A solução encontrada pela malharia catarinense envolveu um reposicionamento completo da sua marca e dos produtos. O foco mudou das roupas básicas ao básico com bossa. A empresa investiu no desenvolvimento de produtos diferenciados, com maior ênfase em moda e diferenciação, reforçando a importância da sua marca e criando canais próprios de distribuição, como as *Hering Stores* (ou lojas da Hering). A diferenciação e o aumento de valor percebido pelos clientes permitiram compensar a perda das vendas em unidades de malhas pela cobrança de maior preço médio (BRUNI, 2006).

Porém, o apreçamento baseado em valor fracassará, a menos que os clientes realmente percebam o valor pelo qual o processo de apreçamento e a estrutura de preço foram projetados para serem pagos. Um dos grandes erros da pesquisa de marketing é considerar que os clientes que vêm usando um produto sabem, sem que lhes seja dito, quanto o produto vale para eles. “Nem todos os clientes aceitam ou reconhecem as fontes de valor listadas: em geral, eles são mais sensíveis aos valores facilmente mensuráveis e de rápida identificação” (KEARNEY, 2004). Não basta apenas possuir valor, é essencial comunicar o benefício para o cliente. Por exemplo, a Duracell informou a seus clientes que suas pilhas ofereciam um valor superior às outras quando veiculou uma série de anúncios afirmando que as novas pilhas eram as de maior duração já fabricadas. Este é um exemplo de como a empresa transmitiu o valor do benefício funcional (CHURCHILL; PETER, 2000).

No que concerne aos custos percebidos também há pelo menos quatro categorias (CHURCHILL; PETER, 2000). São elas:

Custos monetário. Refere-se à quantidade de dinheiro que os clientes devem pagar para receber produtos e serviços. O preço e demais encargos financeiros.

Custos temporais. O tempo que o consumidor tem que ceder para acessar os benefícios do produto. O tempo é valioso para a maioria das pessoas. Um exemplo comum é o tempo de entrega de produtos vendidos pela internet; alguns dos requisitos mais valorizados pelos clientes são rapidez e segurança de entrega.

Custos psicológicos. Estes envolvem a energia mental e a tensão incorridas na realização de compras importantes e na aceitação dos riscos de que os produtos e serviços podem não ter o desempenho esperado. Há diversos tipos citados na literatura: pesquisa, aquisição, aprendizado, uso, assistência técnica, entre outros.

Custos comportamentais. A compra de produtos e serviços geralmente requer algum nível de atividade física, como estacionar em lugares afastados e caminhar grandes distâncias, andar por muitos corredores à procura de produtos e ficar de pé por longos períodos para pagar as compras (CHURCHILL; PETER, 2000).

O processo contínuo de agregação de valor vai consolidando o produto ampliado, formado através das sucessivas e acumulativas camadas que vão circunscrevendo o núcleo central, dando-lhe formato, conteúdo e abrangência. A figura 1 apresenta cinco possíveis níveis de um produto que têm a capacidade de interferir no processo de atribuição de valor pelo mercado. Os cinco níveis podem ser apresentados como:

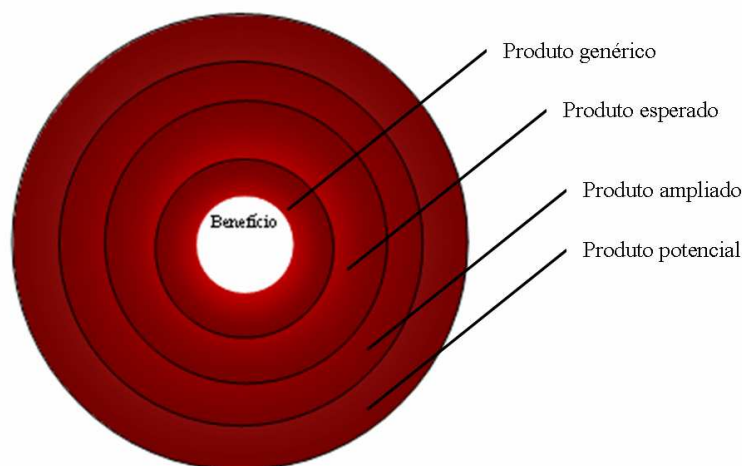


Figura 1 - Cinco níveis de um produto
 Fonte: KOTLER, 1996, p 377(adaptado).

Benefício-núcleo: consiste no serviço ou no benefício fundamental que o consumidor está realmente comprando. Por exemplo, ao comprar uma diária de hotel, o cliente compra, na verdade, “repouso e sono”. Ao comprar uma furadeira, o cliente adquire, na verdade, furos ou pontos de fixação de quadros, por exemplo.

Produto genérico: consiste na conversão do benefício-núcleo em uma possibilidade de oferta, uma versão básica do produto. Por exemplo, a necessidade de repouso e sono do benefício-núcleo converte-se em um prédio com quartos para alugar. A necessidade de furos e pontos para fixação de quadros converte-se em máquinas perfuratrizes.

Produto esperado: representa um conjunto de atributos e condições que os compradores normalmente esperam e concordam quando compram este produto. No caso do hotel, os hóspedes esperam encontrar cama limpa e arrumada, sabonetes e toalhas no banheiro, telefone, guarda-roupas, ambiente limpo e silencioso.

Produto ampliado: geralmente incluem serviços e benefícios adicionais, que distinguem a oferta da empresa da de suas concorrentes. Por exemplo, um hotel pode oferecer televisores de LED nos quartos com assinatura de canais a cabo, xampus e cremes especiais no banheiro, flores naturais, arrumações especiais para cada cliente e outros benefícios. Consiste na tentativa de encantamento dos clientes.

Produto potencial: consiste nas ampliações e nas transformações que o produto poderá sofrer no futuro, apontando para sua possível evolução. Neste nível, as empresas buscam agressivamente novas maneiras de satisfazer aos consumidores e distinguir suas ofertas (KOTLER, 1998).

A chave para uma maior lucratividade é permitir que o valor determine o apreçamento pois, afinal, a empresa deve estabelecer preços que reflitam o que os clientes estejam dispostos a pagar. A estratégia de apreçamento considerando o valor percebido pelo cliente envolve (HOLDEN; NAGLE, 2003):

- 1) o uso de serviços para converter competências técnicas em benefícios para os clientes; as empresas precisam adicionar serviços que sejam de interesse dos clientes, aumentando o valor agregado do produto;
- 2) o desenvolvimento da mensagem de valor associada a esses benefícios, ter um produto ideal para o cliente não é o suficiente, é necessário que o cliente perceba tal benefício; a comunicação é essencial na estratégia de diferenciais nos produtos;
- 3) o gerenciamento de um esforço de vendas, propaganda e distribuição para entregar tal mensagem.

O apreçamento baseado no valor fracassará, a menos que os clientes realmente percebam o valor pelo qual o processo de apreçamento e a estrutura de preço foram projetados para fazê-los pagar. O propósito da comunicação de valor – envolvendo propaganda, vendas pessoais, programas para induzir à experimentação, endossos e garantias que comuniquem confiança às promessas feitas – é elevar a disposição em pagar dos compradores desinformados até um nível comparável ao dos compradores mais bem informados e mais experientes. A estratégia de marketing visa influenciar positivamente a avaliação do consumidor sobre o produto relativamente ao seu preço.

Holden e Nagle (2003) citam cinco passos do marketing baseado em valor, chamados de cinco Cs:

Compreender o que o valor sustentável para os clientes.

Criar valor para os clientes. O marketing adiciona valor criando uma compreensão interna dos benefícios que os clientes procuram e organizando a empresa para fornecer esses benefícios.

Comunicar o valor criado, contendo as características tangíveis e intangíveis. Entende-se por atributo intangível benefícios emocionais e satisfação abstrata. Mesmo com o valor do intangível tão importante para a construção das marcas, é comum nos concentrarmos nos atributos tangíveis, pois podem ser vistos, sentidos e apalpados.

Convencer os clientes de que eles precisam pagar pelo valor percebido.

Capturar valor com métricas de preço e cercas de segmentação adequadas. Métricas de valor são as unidades sobre as quais o produto é aplicado. Uma academia de ginástica pode cobrar por hora, por visita, por acesso ilimitado (uma taxa anual) ou por desempenho (por centímetro

perdido na cintura ou ganho no peito). Cercas de segmentação são critérios que os clientes têm de atender para ter direito a descontos; geralmente são baseados na idade.

Os cinco Cs auxiliam os gestores, já que muitas vezes o motivo pelo qual as empresas não conseguem obter os preços que buscam não está na carência de competências e tecnologias para oferecer um alto valor, mas sim no fato de a empresa não ter entendido as necessidades dos clientes o suficiente para transformar aquele potencial em realidade.

O apereçamento não é uma decisão que possa ser guiada apenas pelos números. A análise financeira pode evidenciar as condições necessárias para uma decisão de apereçamento lucrativo, mas o cliente utiliza diretrizes na sua decisão de apereçamento que visam o seu maior benefício. Isto é, uma estratégia de apereçamento requer uma visão holística, envolvendo; consumidor, marketing, finanças e processos e, principalmente, a compreensão de que o produto é mais do que só um item físico, é todo um conceito que está sendo vendido e mensurado pelo preço. Por isso o preço tem caráter estratégico.

2.3 ANÁLISE FINANCEIRA

Financeiramente, o processo de formação de preço é delimitado pela existência de um limite inferior formado pela soma de gastos e impostos e pelo limite superior do valor percebido pelo mercado (BRUNI, 2006). Ou seja, o custo é o valor mínimo que pode ser cobrado, e o mercado determina o valor máximo que está disposto a pagar. Para o responsável pela precificação identificar o preço mínimo ou analisar a rentabilidade das vendas da empresa e/ou de determinada linha de produto, é necessário que descarte idéias enganosas e forme uma visão acertada sobre o que determina a lucratividade.

Para analisar os preços através do resultado auferido pela empresa, uma ferramenta relevante é a simulação do resultado com base no princípio do mix de venda, tendo em vista a maximização de lucros e uso eficaz da capacidade instalada da empresa (SANTOS, 1995). Esta simulação é baseada na projeção do lucro, chamada de baixo para cima. Isto é, inicia-se a elaboração pela sua última linha, que é o lucro esperado, depois se soma a este valor o total do custo estrutural fixo do período abrangido. O total desses dois valores é margem de contribuição que deverá ser coberto pelo *mix* da margem de contribuição dos produtos a serem vendidos. Além disso, muitas vezes, produtos, serviços e clientes individuais exigem um *mix* complexo de atividades pelas quais a unidade de negócio não é adequadamente compensada nos arranjos de preços e volumes existentes.

Uma análise ABC¹ geralmente mostra que, depois de atribuídos com precisão os custos de atividades como preparação de máquina, compra, garantia de qualidade, controle de estoque e suporte ao produto, muitos produtos são muito pouco lucrativos (COOPER; KAPLAN, 1998). A maioria dos produtos com alto volume de vendas é comercializada em mercados razoavelmente competitivos nos quais se define o preço de modo a gerar um retorno normal. Os custos desses produtos permanecem relativamente inalterados ante a mudança do custeio tradicional para o custeio baseado na atividade. Por outro lado, os produtos de baixo volume tendem a ser singulares e não-padronizados. Caso a empresa se baseie no seu sistema de custeio padrão para definir preço para esses produtos, pode estar subestimando severamente o custo de projeto, fabricação, suporte e fornecimento desses produtos não-padronizados de baixo volume. Mesmo com margens maiores não conseguem cobrir os custos dos recursos utilizados para tais produtos (COOPER; KAPLAN, 1998).

Há empresas que operam há muito tempo com sistema de custeio padrão, ou custeio marginal. Elas diversificam exageradamente sua linha de produtos e flexibilizam demais as ofertas de produto. Quando as empresas aumentam seu *mix* de produtos, para atender aos diversos gostos e às preferências dos clientes, as despesas e custos indiretos aumentam significativamente, como os custos de planejamento e produção. Não vêm como as decisões sobre variedade e complexibilidade de produtos geram despesas muito maiores nos recursos indiretos e de apoio necessários para implementar uma estratégia que abranja toda a linha de produtos. Sem modelo de custeio baseado na atividade que identifique os altos custos da variedade e proliferação, até empresas excelentes podem lançar e sustentar muito mais produtos do que seria economicamente viável.

Essas formas de análise do preço objetivam suprir o mínimo de informações para guiar a estratégia organizacional. Segundo a visão do resultado, para a contabilidade financeira, sob o ponto de vista dos acionistas, a entidade precisa dar lucro e este lucro precisa ser monitorado e devidamente calculado.

¹ O Custeio Baseado em Atividades (*activity-based-costing*) é o método de controle de custos que em primeiro momento atribui os custos às atividades, passando, a seguir, a repassar estes custos das atividades aos produtos, seguindo critérios de graus de utilização que cada produto exige das atividades (COOPER; KAPLAN, 1998).

2.3.1 Rentabilidade

Um dos pontos mais importantes da teoria de finanças faz referência à definição de rentabilidades justas. Bruni (2006) destaca que em anos recentes, alguns prêmios Nobel em Economia foram concedidos para trabalhos que exploraram de forma direta ou indireta modelos para cálculo de rentabilidades esperadas. Em Finanças, a solução para a análise relativa das margens costuma ser resolvida com o estudo das rentabilidades – que apresentam a análise dos lucros em relação aos investimentos feitos. De modo geral, todo e qualquer investimento deve possibilitar a auferição de rentabilidades que remunerem o capital investido. Para fins de apuração e análise financeira a margem de contribuição é a técnica mais indicada por Holden e Nagle (2003).

Os benefícios práticos de sua utilização são evidentes: como a margem analisa apenas a relação entre receitas e gastos variáveis, geralmente diretos, foge da polêmica questão do rateio dos gastos indiretos (BRUNI, 2006). Já o mais tradicionalmente utilizado, o custeio por absorção, permite a transferência de todos os gastos produtivos indiretos para os estoques dos diferentes produtos. Porém, ao usar bases subjetivas no processo de divisão de custos indiretos, o custeio por absorção compromete o uso gerencial da informação dos custos para a tomada de decisão.

Na prática é comum observar companhias que não têm uma acurada noção da rentabilidade proporcionada por seus produtos e serviços, bem como das necessidades quanto aos volumes de venda para atingir os respectivos equilíbrios operacionais (WERNKE, 2005). Porém compreender como mudanças nas vendas afetam a lucratividade do produto é o primeiro passo no apuração efetivo de um produto, pois os custos não devem determinar o preço, porém exercem um papel fundamental na formulação de uma estratégia de apuração (HOLDEN; NAGLE, 2003).

A margem de contribuição, representada pela diferença entre receitas e gastos variáveis, consiste em um dos mais importantes indicadores para a tomada de decisão em relação a custos, preços e lucros.

$$MC = PV - (CV + DV)$$

O volume de vendas e o retorno desejado são variáveis que influenciam a definição da margem de contribuição. Uma das considerações importantes na compreensão gerencial dos gastos, preços e lucros refere-se a um processo comparativo denominado análise custo-volume-lucro. O apuração busca a melhor combinação de considerações de custo e demanda. O ponto de equilíbrio visa infundir um equilíbrio estratégico nas decisões de

apreçamento. Este procedimento simples envolve a separação e a classificação volumétrica dos gastos que permitem obter o ponto de equilíbrio do negócio, representado pelo volume mínimo de operações que possibilita a cobertura total dos gastos (BRUNI, 2006). A expressão ponto de equilíbrio, tradução do termo em inglês *break-even point*, refere-se ao nível de venda em que não há lucro nem prejuízo, ou seja, no qual os gastos totais (custos totais + despesas totais) são iguais às receitas totais (PEREZ *et al*, 1999).

Existem diferentes conceitos de ponto de equilíbrio, como o ponto de equilíbrio contábil, financeiro ou econômico (SANTOS, 1995).

O **ponto de equilíbrio contábil** apresenta o volume de vendas ou faturamento que determinado empreendimento precisa obter para cobrir todos os seus gastos. No ponto de equilíbrio contábil o lucro é nulo.

$$PECq = \text{Gasto Fixo} / (\text{Preço} - \text{Gasto Variável Unitário})$$

$$PEC\$ = (\text{Gasto Fixo} \times \text{Preço}) / (\text{Preço} - \text{Gasto Variável Unitário})$$

O **ponto de equilíbrio financeiro** (PEF), ou ponto de equilíbrio de caixa, apresenta o volume de vendas, em quantidades ou em unidades monetárias, para uma geração de caixa igual a zero. Para ser calculado, deve-se, basicamente, subtrair os gastos não desembolsáveis, como depreciações, do volume de gastos fixos. Pode ser representado como:

$$PEFq = (\text{Gasto Fixo} - \text{Depreciação}) / (\text{Preço} - \text{Gasto Variável Unitário})$$

$$PEF\$ = ((\text{Gasto Fixo} - \text{Depreciação}) \times \text{Preço}) / (\text{Preço} - \text{Gasto Variável Unitário})$$

O **ponto de equilíbrio econômico**, PEE, apresenta o volume de vendas, em quantidades ou em unidades monetárias, para um resultado econômico igual a zero. Por resultado econômico igual a zero entende-se que todos os fatores serão remunerados, incluindo, principalmente, a remuneração sobre o capital próprio, empregado no negócio.

$$PEEq = (\text{Gasto Fixo} + \text{Remuneração do Capital Próprio}) / (\text{Preço} - \text{Gasto Variável Unitário})$$

$$PEE\$ = ((\text{Gato Fixo} + \text{Remuneração do Capital Próprio}) \times \text{Preço}) / (\text{Preço} - \text{Gasto Variável Unitário})$$

O conceito de margem de segurança, que representa o quanto a empresa pode perder em vendas, expressas em quantidade ou unidades monetárias, sem ultrapassar para baixo o ponto de equilíbrio (BRUNI, 2006).

$$\text{Margem de segurança} = \text{Vendas} - \text{Ponto de Equilíbrio}$$

Gerentes e estudantes, ao se depararem pela primeira vez com as margens de contribuição das linhas de produtos diante de seus gastos fixos, muitas vezes sugerem eliminar os produtos que geram prejuízo, pois acreditam que assim seus lucros podem dobrar ou triplicar. No entanto, muitos clientes compram de uma empresa por possuir uma linha

completa de produtos. Um produto não é independente do outro, e os custos não deve ser julgado isoladamente, sem considerar os benefícios percebidos pelos clientes. Para a análise financeira se tornar eficaz, é imprescindível enfrentar essas preocupações legítimas. Cooper e Kaplan (1998) listaram diversas opções para que a empresa possa aumentar a lucratividade de suas linhas de produto. E como sugerido na ordem da lista, a eliminação de produtos não-lucrativos talvez deva ser a última medida a ser contemplada.

Redefinir o preço dos produtos. Este caso, aplica-se as empresas, que pelos seus produtos altamente personalizados, tem liberdade considerável para ajustes no preço. Como observou Porter (1985, p. 120) *apud* Kaplan e Cooper (1998) “A diferenciação leva ao desempenho superior se o diferencial de preço obtido superar os custos adicionais da singularidade dos produtos”. As empresas que adotam a estratégia de diferenciação precisam de um sistema de custeio baseado na atividade que meça com precisão os custos da maior variedade e da flexibilização. Assim, serão capazes de verificar se os clientes estão dispostos a pagar preços mais altos para compensar os maiores custos.

Substituir produtos. Uma alternativa ao aumento de preço é a substituição com produtos que sejam de custo mais baixo. Muitas vezes os clientes são indiferentes a aspectos do produto que impõem altos custos.

Reconceber produtos. Os engenheiros sem um sistema de custeio apropriado baseado na atividade ignoram muitos custos relacionados à complexidade de produção no chão de fábrica e alto custo de componentes e produtos. A reconcepção de produtos é invisível para o cliente, porém limitada ao processo do ciclo de projeto do produto.

Aperfeiçoar os processos de produção. Existem grandes oportunidades de economias de custo se os custo da atividade e do processo de negócios relativos ao produto flexibilizado puderem ser reduzidos.

Modificar políticas e estratégia operacionais. Além de sua capacidade de definir prioridades e destacar os benefícios das iniciativas de melhoria continua, a lista de atividades ABC e a classificação por hierarquia de custos associada proporcionam uma poderosa conexão com os avanços contemporâneos da gerencia de operações. Um exemplo, é a meta de lote de tamanho eficiente da Toyota: um. Este caso foi resultado do sucesso na redução do custo das atividades no nível do lote, e não o fator gerador da redução de custo.

Investir em tecnologia flexível. Os recursos dos sistemas flexíveis de manufatura e outras tecnologias de produção que fazem o uso intensivo de informações podem ser vistas como uma forma de reduzir custos da realização de atividades como a mudança da fabricação de um

produto para outro, a programação de rodadas de produção, a inspeção de produtos, a movimentação de materiais e o projeto de produtos.

Eliminar produtos. Como foi sugerido na lista, a eliminação de produtos não-lucrativos talvez deva ser a última medida a ser contemplada. Ou seja, se nenhuma das demais medidas para transformar produtos não-lucrativos em lucrativos for viável ou economicamente justificável, uma possível solução é a eliminação da produção do produto, ou não mais contabilizar suas vendas nas cotas dos vendedores ou no pagamento de incentivos.

Percebe-se que é de importância vital que a empresa conheça seus custos e despesas minuciosamente e administre de forma harmônica todas as variáveis envolvidas na questão, de forma a conhecer exatamente seus limites de atuação, no que diz respeito ao mercado, volumes e retornos possíveis, estabelecendo assim sua estratégia de atuação (BERNARDI, 1998).

2.4 MARCA E MARKETING

2.4.1 Marketing e apereçamento

De acordo com a American Marketing Association, marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimentos de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços, a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais (PETER, CHURCHILL, 2000). O composto de marketing é formado por um conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos (KOTLER, 1998). Há dezenas de ferramentas no composto de marketing. McCarthy popularizou uma classificação dessas ferramentas chamada os quatro Ps: produto, preço, praça (distribuição) e promoção (KOTLER, 1998, p. 97).

A ferramenta mais básica do composto de marketing é o **produto** – a oferta tangível da empresa para o mercado, que inclui qualidade, desing, características, marca e embalagem. A estratégia de marketing deve agir de forma coesa, as interações entre o apereçamento e os demais elementos do composto de marketing precisam ser gerenciadas efetivamente para que o programa de marketing da empresa seja bem sucedido (HOLDEN; NAGLE, 2003). Uma das interações são os produtos-isca, ou seja, quando múltiplos produtos ou serviços são comercializados, é relevante reconhecer a presença de produtos chamarizes ou âncoras de decisões de compra. Um exemplo é nas papelarias, onde a resma ou pacote com 500 folhas de

papel sulfite branco costuma ancorar a decisão de compra de muitas empresas (BRUNI, 2006).

Uma ferramenta crítica do composto de marketing é o **preço** – a quantidade de dinheiro que os consumidores pagam pelo produto. O preço é o único elemento do composto de marketing que produz receita; os outros elementos apenas geram custos. Além de ser a única forma de quantificar o *mix* de marketing, um elemento quantitativo que resume de forma numérica as estratégias de marketing que a empresa tentou seguir (SARDINHA, 1995).

Praça, outra ferramenta-chave do composto de marketing, inclui as várias atividades assumidas pela empresa para tornar o produto acessível e disponível aos consumidores-alvo. Preços mais elevados precisam de canais de distribuição que possam comunicar o valor do produto, já produto que tem como base o apelo de preço baixo necessitam de canais onde os consumidores se tornem conscientes da existência dele.

Promoção, a quarta ferramenta do composto de marketing, inclui todas as atividades desempenhadas pela empresa para comunicar e promover seus produtos ao mercado-alvo. A coordenação entre preço e a propaganda é importante porque a propaganda pode afetar o modo como os compradores respondem às diferenças de preço. Os estudos a esse respeito são conhecidos e bem consistentes, a propaganda aumenta o ganho em volume de vendas quando associado a um preço baixo (HOLDEN; NAGLE, 2003). Se a empresa usufrui uma vantagem de preço, obviamente compensa tornar os compradores mais sensíveis a esse aspecto da decisão de compra. Frequentemente, o próprio preço é uma ferramenta promocional eficaz. Como uma oferta de preço baixo pode induzir os consumidores experimentarem os produtos pela primeira vez, promoção para produtos que passaram do crescimento para maturidade, entre outros.

Tradicionalmente, há tensão entre vendas e marketing. Ambas são tão independentes que até competem entre si. Enquanto o departamento de vendas se preocupa com a receita do período, o marketing se preocupa com os resultados a longo prazo, como firmar a marca (CLANCY; SHULMAN, 1995). Porém para formação de preço, os objetivos e as metas, dos mais diversos setores, devem estar alinhados, para isso é necessário que a estratégia da organização esteja clara e compreensível para todos. Pessoas em todas as áreas de responsabilidade, contabilidade, sistemas de informação, administração geral, marketing e produção, necessitam um entendimento: do valor para os consumidores, de administração financeira e da concorrência.

O verdadeiro teste de uma estratégia de marketing de sucesso é sua habilidade de criar valor de modo lucrativo. Como um especialista em marketing sagazmente afirmou: “Para

estrategistas de marketing, o apreçamento é o momento da verdade – tudo do marketing acaba por focar a decisão de apreçamento” (COREY, 1983, p. 311).

Entre as habilidades mais relevantes dos profissionais de marketing está a capacidade de criar uma marca. Por sua vez, a marca tem a capacidade de agregar valor ao produto, aumenta o benefício percebido pelo cliente, trata-se de uma forte vantagem competitiva.

2.4.2 Marca

Embora as organizações construam marcas por meio de seus produtos e programas de marketing, uma marca é algo que reside perceptualmente sujeita às peculiaridades de seu público.

Segundo a American Marketing Association – AMA (KOTLER, 2000) marca é um nome, termo símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los da concorrência. Mas para a empresa, não basta só ter uma marca, é preciso que ela seja cuidadosamente bem gerenciada.

A marca é mais do que um nome ou logotipo. É a somatória de percepções e sentimentos dos consumidores em relação a um produto, serviço ou empresa. Quanto mais diferenciados, relevantes, conhecidos e estimados forem os valores de uma marca, mais valiosa será seu patrimônio. Marcas fortes atraem consumidores, fidelizam clientes, protegem a empresa da concorrência, asseguram volumes de vendas, garantem margens de lucro, proporcionam aos consumidores a liberdade de escolha (CRESCITELLI; STEFANINI, 2007).

As marcas beneficiam tanto os compradores como os vendedores. A imagem ajuda as pessoas a tomar decisões de compra, pois procuram as marcas para as quais tenham imagens positivas e evitam as com imagens negativas. Em suma, as marcas podem reduzir o tempo e a energia envolvidos no processo de compra, além de proporcionar bons sentimentos derivados de associações positivas com a marca (CHURCHILL; PETER, 2000).

Em relação ao cálculo do valor das marcas, não existe uma proposta única de medição do seu valor. Conforme Churchill e Peter (2000) o valor da marca inclui a lealdade do cliente, a consciência do nome, a qualidade percebida, associações da marca e outros ativos da marca. Porém esta é um bem intangível, de valor e que deve ser gerenciado de forma cuidadosa, inteligente e principalmente de maneira estratégica, pois através da marca a empresa pode acumular melhores resultados para os seus acionistas.

Segundo Keller (2005), as marcas mais fortes do mundo, tem em sua essência dez características em comum:

- A marca se destaca por oferecer os benefícios que os consumidores realmente desejam;
- A marca se mantém relevante;
- A estratégia de determinação de preço se baseia nas percepções de valor por parte dos clientes;
- A marca é devidamente posicionada;
- A marca é coerente;
- O portfólio e a hierarquia da marca fazem sentido;
- A marca utiliza e coordena um repertório completo de atividades de marketing para construir a brand equity (valor agregado atribuído a produtos e serviços);
- Os gerentes de marca compreendem o que a marca significa para os consumidores;
- A marca recebe apoio adequado e freqüente;
- A empresa monitora fontes de brand equity.

Brand equity é o conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela (KOTLER, 2000). O Brand equity define se a marca tem ou não força para ser licenciada para outros segmentos de mercado, define se outras empresas de consumo têm interesse em uma determinada para agregar valor ao seu portfólio de produtos, incrementar suas vendas em quantidade e preço.

Em termos de apreçamento, a percepção da marca é chave para o ganho através de margens de lucro maiores. O valor agregado por uma marca consiste na relação entre seu preço e o preço do seu concorrente, quando ambos os produtos são equivalentemente desejáveis pelos consumidores (CRIMMINS, 2000). A marca aumenta o valor agregado do produto pelo aumento dos benefícios percebidos.

2.5 APREÇAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de estratégia vem do grego *strategos*, ou a arte do generalato. As estratégias constituem a essência da inteligência (SENGE *et al*, 2000). No campo empresarial, a estratégia representa o conjunto de objetivos, fins ou metas, além das políticas e planos mais importantes para alcançá-los, que devem ser estabelecidos de forma que fique definida em

que classe de negócio a empresa opera, em qual vai operar e que tipo de negócio pretende ser (BRUNI, 2006). Diferentes focos ou segmentos requerem diferentes estratégias, mas o objetivo é sempre o mesmo, atingir a meta proposta.

Há um consenso de que a estratégia descreve a direção geral em que uma organização planeja mover-se para atingir seus objetivos. A formulação de uma estratégia é um processo que a alta administração emprega para avaliar os pontos fortes e fracos da empresa à luz das oportunidades e dos riscos existentes e, em seguida, definir estratégias condizentes com as capacidades fundamentais da empresa para aproveitar as oportunidades que o ambiente apresenta (ANTHONY; GOVINDARAHAN, 2002).

“A diferença entre a fixação de preço e um apreçamento estratégico é a diferença entre reagir às condições de mercado e administrar proativamente essas condições” (HOLDEN; NAGLE, 2003, p. 1). No apreçamento estratégico administrar uma variedade de preços possíveis determinados pela demanda de mercado e custos, os custos, preços e possíveis reações de preço dos concorrentes ajudam a empresa a estabelecer em que nível fixar seus preços (KOTLER, 1998).

Em relação aos custos, a empresa precisa fazer benchmark de seus custos em relação aos custos dos concorrentes para saber em que nível está operando em vantagem ou desvantagem de custo. Além disso, para apreçar eficazmente é necessário compreender os custos, ou seja, saber como os custos mudarão conforme modificações nas vendas que resultam de decisões de apreçamento (HOLDEN; NAGLE, 2003). Os custos podem não determinar o preço, mas são considerações centrais no apreçamento.

A empresa precisa conhecer também o preço e a qualidade das ofertas concorrentes. Pode enviar compradores para comparar os preços e avaliar essas ofertas, obter listas de preços, comprar esses produtos para examiná-los e perguntar aos consumidores como eles percebem o preço e a qualidade de cada oferta dos concorrentes. Desde que a empresa esteja consciente dos preços e das ofertas dos concorrentes, podem usá-los como ponto de referência para seu próprio preço. Desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupem um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores-alvo é posicionar o produto entre os produtos concorrentes (KOTLER, 1998). Assim que a empresa decidir sobre o posicionamento de seu produto perante a concorrência, ela deve iniciar o desenvolvimento do novo produto, testá-lo e lançá-lo no mercado. Formar o preço estrategicamente faz parte de um conjunto de etapas para a venda do produto (HOLDEN; NAGLE, 2003).

Mesmo depois de analisar custo, preços e oferta dos concorrentes, é inevitável a possível reação da concorrência ao preço escolhido. A estratégia de apreçamento competitivo

envolve mais do que apenas decidir entre reagir ou não com preço. Também envolve decidir como adaptar-se à nova situação. Holden e Nagle (2003) discriminaram as possíveis reações à competição em preço, como ilustrado pela figura 2. Quando o concorrente é fraco, sem produtos competitivos ou vantagens de custo, uma boa opção é simplesmente ignorar a ameaça. O montante de suas vendas sob risco é pequeno e é provável que permaneça assim. Uma estratégia custosa para eliminar os concorrentes fracos faz sentido apenas em um ramo não lucrativo em que é improvável que um novo entrante substitua o eliminado. Porém, se o concorrente é forte e o custo da retaliação é maior que o valor da perda de vendas evitável, não se pode simplesmente ignorar a ameaça e seguir como se nada tivesse mudado, é preciso ativamente acomodar a ameaça por meio de mudanças de estratégias. Acomodar significa ajustar ativamente a sua própria estratégia competitiva para minimizar o impacto adverso da ameaça, enquanto se resigna a viver com ela. A única situação em que faz sentido usar a resposta de ataque é quando o concorrente é mais fraco e o ataque tem um custo justificado. Uma razão para a raridade dessa situação é que ela em geral requer um mau julgamento por parte do concorrente, que o leva a tentar usar o preço como arma estando ele em uma posição de fraqueza.

		O concorrente é estrategicamente	
		Mais fraco	Neutro ou mais forte
A reação de preço é	Custosa demais	IGNORE	ACOMODE
	Justificada pelo custo	ATAQUE	DEFENDA

Figura 2- Opções para reação à competição em preço

Fonte: Holden; Nagle, 2003, p. 129.

Custo de reação é a consequência de longo e curto prazo da resposta em mercados competitivos em preço, como corte de preços e aumento de prazo de pagamento. Holden e Nagle (2003) apresentam alguns princípios que podem reduzir o custo de reação a uma ameaça de preço:

- Foque seu corte de preço reativo apenas nos clientes que provavelmente seriam atraídos pela oferta do concorrente. Esta oferta será atraente e disponível somente para os compradores mais sensíveis a preço. Ela envolve meramente eliminar alguns elementos

do produto ou serviço, que não sejam muito valorizados pelos segmentos sensíveis a preço.

- Foque seu corte de preço reativo apenas no volume incremental em risco. São descontos fornecidos apenas sobre o valor incremental sob risco, aquela parte do negócio que poderá ser substituída pelo concorrente.
- Foque seu corte de preço reativo em uma área geográfica ou linha de produtos particular em que o concorrente tenha o máximo a perder. O propósito da retaliação pode não ser defender suas vendas sob risco, mas fazer com que o concorrente pare com o corte de preço, que coloca em risco suas vendas.
- Eleve os custos dos descontos em relação ao concorrente. Retalie fazendo visitas aos clientes concorrentes do concorrente expondo que eles estão sendo tratados injustamente.
- Alavanque quaisquer vantagens competitivas para aumentar o valor de sua oferta como alternativa à equiparação de preço. A chave para fazer isso, sem simplesmente substituir a guerra de preço por uma guerra de qualidade ou serviços, é fazer ofertas que sejam menos custosas para você que para seu concorrente.

Complementarmente ajudará se, primeiro, a empresa decidir sobre o que deseja realizar com um produto específico. Quanto mais claros os objetivos de uma empresa, mais fácil será o estabelecimento do preço. Assim, ela pode perseguir qualquer um entre seis grandes objetivos através da fixação de preço: sobrevivência, maximização de lucro, maximização de faturamento, maximização de crescimento de vendas, maximização da desnatação de mercado ou liderança de produto-qualidade (KOTLER, 1998).

Sobrevivência: As empresas perseguem a sobrevivência como principal objetivo quando enfrentam excesso de capacidade de produção, concorrência intensa ou mudança nos desejos dos consumidores. A sobrevivência é apenas um objetivo a curto prazo.

Maximização do Lucro. Estimam a demanda e os custos associados a preços alternativos e escolhem aquele que produz lucro máximo, fluxo de caixa positivo ou alta taxa de retorno sobre o investimento.

Maximização do Faturamento. Muitos administradores acreditam que a maximização do faturamento levará à maximização do lucro a longo prazo e ao crescimento da participação do mercado.

Maximização do crescimento de vendas. Acreditam que um maior volume de vendas levará a custos unitários e lucros maiores a longo prazo. As seguintes condições favorecem o

estabelecimento de um preço baixo: (1) o mercado é altamente sensível a preço e um preço baixo estimula maior crescimento do mercado; (2) os custos de produção e distribuição caem com a experiência acumulada de produção; e (3) um preço baixo desencoraja a concorrência real ou potencial.

Maximização da desnatação do mercado. Com cada inovação ela estima o preço mais alto que pode cobrar, dados os benefícios comparativos de seu novo produto versus os substitutos disponíveis. Cada vez que a venda cai, é reduzido o preço para conquistar a camada seguinte do mercado sensível a preço.

Liderança de produto-qualidade. A estratégia de preço alto/qualidade proporciona à empresa taxa de retorno acima da média em seu setor.

Outros objetivos de preço. As organizações públicas e as que não visam o lucro podem adotar alguns outros objetivos de preço.

Apreçamento estratégico é, na verdade, a interface entre marketing e finanças. Para definir o preço lucrativamente as decisões inter-relacionadas de marketing, competitivas e financeiras devem estar coordenadas. Ele envolve o alcance de um equilíbrio entre o desejo do cliente de obter um bom valor e a necessidade da empresa de cobrir seus custos e obter lucro (HOLDEN; NAGLE, 2003). O apreçamento estratégico não envolve apenas o estabelecimento de estruturas, processos e níveis de preço que capturem valor. É importante que os gestores constatem que o preço de venda é o produto de uma rede integrada de atividades, informações e dados, e preço competitivo é produto de um conjunto de relações integradas, harmônicas e equilibradas (BERNARDI, 1998).

2.5.1 Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. Um apreçamento eficaz explora de maneira completa as vantagens competitivas de um produto (HOLDEN; NAGLE, 2003).

A competitividade depende da capacidade das empresas em inovar e melhorar. As empresas conquistam uma posição de vantagem em relação aos melhores competidores do mundo em razão das pressões e dos desafios. Quase todas as vantagens estão sujeitas imitações. Às vezes, as vantagens do pioneirismo, como o relacionamento com os clientes, as economias de escala nas tecnologias existentes ou a lealdade dos canais de distribuição, são

suficientes para permitir que uma empresa estagnada retenha sua posição protegida durante anos ou mesmo décadas. No entanto, mais cedo ou mais tarde, rivais dinâmicos descobrirão um modo de inovar em torno dessas vantagens ou de criar uma forma de competição melhor e mais barata. Em última instância, a única maneira de sustentar a vantagem competitiva consiste na sua ampliação – evoluindo para formas mais sofisticadas. Como bem destaca Porter (1999), a empresa deve buscar, e não evitar, as pressões e os desafios.

Michael Porter (1986) cita três maneiras pelas quais a empresa pode gerenciar proativamente suas operações para alcançar vantagem competitiva:

- Servir apenas um segmento particular por ramo, ou nicho, possibilita à empresa adequar suas operações para atender às necessidades singulares do segmento de modo mais eficiente em custo.
- Alargar ou estreitar os mercados geográficos atendidos pode, dependendo da estrutura de custo da empresa, criar uma vantagem de custo.
- Competir em indústrias relacionadas com cadeias de valor coordenadas ou coalizões que envolvam coordenar ou compartilhar cadeias de valor pode dar a uma empresa um custo compartilhado ou vantagem de diferenciação.

Um dos benefícios da vantagem competitiva é minimizar a guerra de preços, pois um plano estratégico baseado em crescimento de volume em vez de criação de uma vantagem competitiva é essencialmente uma estratégia de empobrecer o vizinho – um jogo de soma negativa que só poderá, no final, minar a lucratividade do ramo (HOLDEN; NAGLE, 2003).

A concorrência moderna torna muito mais difícil manter uma vantagem, uma vez que as empresas se copiam rapidamente. Em decorrência disso, uma empresa tem duas formas de obter vantagens: de custo e de produto. Uma empresa conta com uma vantagem de custo se seu custo acumulado na execução de todas as atividades de valor for mais baixo que os custos dos concorrentes. Contudo, a vantagem de custo leva a um desempenho superior caso a empresa ofereça um nível aceitável de valor ao comprador, de modo que sua vantagem de custo não seja anulada pela necessidade de cobrar um preço inferior ao da concorrência.

Na vantagem de diferenciação de produto, a chave é descobrir uma clara compreensão das necessidades dos compradores. Mudanças simples na embalagem ou no projeto do produto, quando atendem às necessidades reais dos consumidores, frequentemente permitem a empresas obter preços-prêmio significativos, como nos produtos personalizados (HOLDEN; NAGLE, 2003).

2.5.2 Técnicas de apreçamento

Acrescente-se que o forte apelo mercadológico leva a supor que a solução final esteja sempre na técnica da moda. Embora haja utilidade e necessidade de avanços, muitos dos modismos parecem teoria antiga vestida de roupagem nova (BERNARDI, 1998). A seguir estão as estratégias de precificação exploradas na maioria dos estudos verificados.

2.5.2.1 Estratégia de diferenciação do produto

O preço a ser praticado em produtos ou serviços depende essencialmente de dois aspectos principais: da oferta de um produto sem grande diferenciação, o que implicaria a cobrança de um preço já previamente existente no mercado, e a necessidade de ter custos menores; ou da oferta de um produto com um valor percebido diferenciado e, em função desta maior percepção de valor, a possibilidade de cobrança de preços maiores (BRUNI, 2006). Produtos diferenciados não só agregam mais valor para o cliente, como também podem ter suas características extras “moldadas” para atender às necessidades de segmentos específicos. Por exemplo, os produtos da Apple possuem os preços mais altos da categoria por possuir características únicas de design, funcionalidade e desempenho.

É identificada a diferenciação de um produto quando um conjunto de diferenças significativas se distingue da oferta dos concorrentes. Uma diferença se torna viável ao obedecer aos critérios de importância, distintividade, superioridade, comunicabilidade, sustentabilidade, disponibilidade e rentabilidade (KOTLER, 1998). Com uma estratégia de diferenciação de produto, a empresa direciona seus esforços de marketing para desenvolver atributos (ou imagens) únicos para seu produto.

Uma empresa consegue ser mais rentável quando possui maior participação de mercado e, através de ganhos de escala e avanços na curva de aprendizagem, obter menores custos; ou quando possui uma baixa participação de mercado, mas atende a um mercado diferenciado, que valoriza seus produtos e se dispõe a pagar mais por eles (KEARNEY, 2004).

2.5.2.2 Estratégia de penetração e desnatação

Manter a coerência entre o preço e os outros elementos do composto de marketing é importante para o posicionamento dos produtos (CHURCHILL; PETER, 2000). Tal posicionamento competitivo pode ser defendido como a decisão mais importante que um estrategista de negócios toma, pois empresas que se posicionam bem usufruem margens que lhes ensinam sobreviver mesmo sem terem uma excelência operacional (HOLDEN; NAGLE, 2003).

As estratégias de apreçamento baseado na seleção de segmentos de mercado são comumente denominadas ‘skimming’, traduzida como ‘desnatação’, e ‘penetração’. A estratégia de desnatação, ao lançar novos produtos a preços relativamente altos, tem por objetivo obter benefícios no curto prazo ou recuperar o investimento de forma rápida. A partir do momento em que se conseguiu atingir o posicionamento pretendido ou quando o segmento de mercado menos sensível ao preço foi já satisfeito, é geralmente adotada a estratégia de redução gradual dos preços. Desta forma, procura-se atingir os segmentos de mercado mais sensíveis ao preço. As decisões de curto prazo costumam ser tomadas em mercados maduros e estáveis (NUENO, 2002). Os fatores que influenciam são os custos fixos e variáveis, a elasticidade-preço, isto é, os mecanismos usados para medir a relação preço-venda, bem como a disposição dos clientes de pagar determinados preços.

Já a estratégia de penetração fixa preços relativamente baixos e é útil para difundir novos produtos ou conseguir aumento rápido no volume de vendas. No entanto, as empresas devem usá-la com precaução, porque os clientes podem acostumar-se a um preço baixo e resistir aos aumentos posteriores. Em longo prazo levam-se em consideração movimentos sucessivos e se analisa o impacto que as posições futuras de mercado têm sobre os preços de hoje, as reações da concorrência, a experiência do cliente e as expectativas de rentabilidade da empresa.

2.5.2.3 Apreçamento Segmentado

O apreçamento segmentado enseja a uma empresa desenvolver preços mais adequados aos compradores de cada segmento. Uma oferta “sob medida” aumenta o valor criado para cada um dos segmentos, o que, por sua vez, eleva a disposição do cliente em pagar mais. Para

isso, é necessário criar diversos segmentos de clientes e estabelecer prioridades de acordo com critérios distintos (KEARNEY, 2004). Assim como fazem as companhias aéreas, ao segmentar sua base de consumidores, essas empresas logo perceberam a diferença fundamental entre os passageiros que viajavam a negócio e os turistas: a antecedência de compra dos bilhetes. Começou-se, então, a utilizar essa diferença para estabelecer uma barreira de preço entre os dois grupos. Quem viaja a trabalho em geral não compra passagens antecipadas, mais baratas, pois o padrão de compra desse grupo envolve curtíssimo prazo para reservas.

Holden e Nagle (2003) diferenciaram sete táticas genéricas de segmentação:

- a) Segmentação pela identificação do comprador. Como no caso das companhias aéreas.
- b) Segmentação pelo local de compra. Dentistas, oftalmologistas e outros profissionais por vezes têm consultórios em diferentes zonas da cidade, cada qual com uma diferente tabela de preço, que reflete as diferenças em sensibilidade a preço de seus clientes.
- c) Segmentação pelo momento da compra. Quando clientes em diferentes segmentos de mercado compram em diferentes ocasiões, como em cinemas e restaurantes.
- d) Segmentação pela quantidade comprada. Aplica-se desconto por quantidades, podendo ser desconto por volume, por pedido e em degraus.
- e) Segmentação pelo design do produto. É uma das segmentações mais eficiente, pois envolve oferecer diferentes versões de um mesmo produto ou serviço.
- f) Segmentação pelo empacotamento de produtos. É uma tática largamente usada: varejistas oferecem estacionamento grátis pela compra em suas lojas.
- g) Segmentação por vendas cativas e medição. Contratos de venda cativa são usados com frequência por empresas de telecomunicação visando a reduzir o custo para novos clientes experimentarem seus serviços. A segmentação de vendas por medição acontece porque os compradores geralmente atribuem mais valor a um ativo que usam mais.

Do ponto de vista financeiro, servir apenas uma parte do mercado total é muitas vezes uma estratégia eficiente, especialmente quando uma parte do mercado responde por uma porcentagem considerável das vendas.

2.5.2.4 Estratégia de preço baseada nos custos

Há diversas razões que poderiam ser apresentadas como justificativas para o emprego do método de definição de preços com base nos custos: simplicidade – ajustando preços a

custos, não é necessário preocupar-se com ajustes em função da demanda; segurança – vendedores são mais seguros quanto aos custos incorridos do que sobre aspectos relativos à demanda; e ao mercado consumidor; justiça – muitos acreditam que o preço acima dos custos é mais justo tanto para consumidores, quanto para vendedores, que obtêm um retorno justo por seus investimentos, sem tirar vantagens do mercado quando ocorrem elevações da demanda (BRUNI, 2006).

É comumente utilizado nas empresas através da aplicação de taxa de marcação, também conhecida como *mark-up*. Genericamente, a taxa pode ser empregada de diferentes formas: sobre o custo variável; sobre os gastos variáveis; e sobre os gastos integrais. O *mark-up* deve representar um multiplicador que, aplicado sobre a base de formação de preços, no caso os custos diretos, permite obter o preço final desejado (BRUNI, 2006). O apreamento com base no custo mais adicional é, historicamente, o procedimento mais comum, porque carrega uma aura de prudência financeira. O problema com a formação de preço baseado nos custos é fundamental: na maioria dos ramos, é impossível determinar o custo unitário de um produto antes de determinar seu preço, já que os custos unitários variam conforme o volume de vendas. Para Holden e Nagle (2003) a única maneira de garantir apreamento lucrativo é deixar que o preço antecipado determine os custos incorridos, e não o contrário. O volume de venda varia conforme o preço praticado, então a crença de que se pode primeiro determinar os níveis de venda e, em seguida, calcular o custo unitário e os objetivos de lucro e, finalmente, estabelecer um preço é uma percepção errônea. Desta forma fica óbvia a circularidade imperfeita do apreamento baseado no custo.

2.5.2.5 Estratégia de preço baseada na concorrência

Também há a metodologia de formação de preço que emprega a análise da concorrência. Para as empresas que prestam pouca atenção a seus custos ou a sua demanda, a concorrência é que determina os preços a praticar (BRUNI, 2006). O responsável pela determinação do preço por esse método encontra uma situação que o força a aceitar um preço que já existe e que ele isoladamente não tem poder para alterar ou combater (SANTOS, 1995). A chave para gerenciar a concorrência com lucro é a diplomacia; as empresas devem estar atentas nos cortes de preços; a longo prazo o efeito pode prejudicar a saúde financeira da empresa.

2.5.2.6 *Estratégia de adaptação de preço*

A estratégia de adaptação de preço consiste nas influências das variações do ambiente, pela saturação do mercado, pela competição global ou movimento dos consumidores (KOTLER, 1998). São as estratégias: preço geográfico, preço com desconto e concessões, preço promocional, preço diferenciado e preço de composto de produto.

- Preço geográfico. Considera os custos de transporte até o consumidor; esses custos crescem em importância quando o frete se torna a maior parte do custo variável total.
- Descontos e Concessões. Desconto para pagamento à vista, desconto por quantidade, descontos funcionais, descontos sazonais e concessões.
- Preço promocional. Podem ser: preço isca, preço de ocasião, cupons de desconto, financiamento a juros baixos, maior prazo, garantia e contratos de serviços.
- Preço diferenciado. Por segmento de consumidores, preço por versão diferente de produto, preço de imagem, preço por localização e preço por período.
- Preço de composto de produto. O produto faz parte de um composto, a empresa procura um preço que maximize este composto. Como o preço de uma linha de produtos, preço do pacote, entre outros.

Após a escolha, entre as mais diferentes técnicas de apereçamento, cabe à organização elaborar e estruturar a política de preço mais apropriada a sua estratégia. Para o apereçamento eficaz, também são necessários profissionais dispostos a trabalhar na formação e política de preço.

2.6 ESTRUTURAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE PREÇOS

Geralmente ninguém consegue identificar quem na organização é por fim responsável pela lucratividade geral dos preços. Em alguns casos, literalmente não há ninguém. Por consequência, o apereçamento é temporariamente adotado por uma ou outra área funcional para resolver um problema de curto prazo para um cliente, uma linha de produtos ou mesmo um vendedor. Sem qualquer análise para determinar a melhor decisão para a organização como um todo, considerando-se as implicações dela a longo prazo, muitas vezes as decisões de apereçamento criam mais problemas que soluções.

Para a maioria das empresas, apreçamento estratégico requer mais do que uma mudança de atitude; requer uma mudança de quando e como são tomadas as decisões de apreçamento e de quem as toma (HOLDEN; NAGLE, 2003).

Quando os vendedores substituem políticas de preço por um apreçamento negociado livremente, eles criam incentivos econômicos que levam ‘bons clientes’ a se tornarem ‘clientes difíceis’ (HOLDEN; NAGLE, 2003). Para reverter essa situação as empresas precisam definir seus preços e níveis de desconto de maneira proativa, por meio de políticas, e não em reação a informações errôneas e à manipulação de um cliente em particular. Há a exceção de apreçamento negociado livremente e lucrativo; isso acontece quando os clientes compram infreqüentemente. Neste caso os consumidores não terão informações e experiências suficientes para avaliar a oferta.

Entre as adaptações que os departamentos deverão fazer, o de finanças, em vez de tentar ‘cobrir custos’, precisa aprender como os custos se modificam em consequência de mudanças nas vendas e precisa usar esse conhecimento para desenvolver incentivos e limites apropriados. Marketing e vendas devem buscar atingir seus objetivos lucrativamente, e não apenas buscar o cumprimento de metas de faturamento.

Um comitê ou departamento de apreçamento, em geral com representantes de finanças, marketing e vendas, deve regularmente revisar os preços e as políticas de preço e ser o responsável por coordenar as iniciativas para apoiar um apreçamento lucrativo (NAGLE, HOLDEN, 2003). A maior vantagem do planejamento estratégico com uma equipe interfuncional é a possibilidade de os membros da equipe considerarem uma situação sob várias perspectivas. Hoje cada vez mais, com uma restrição do preço fixo, os clientes têm incentivo para serem abertos e honestos sobre suas necessidades, assim como para ajudar os vendedores a encontrar o preço e a oferta que lhes dê o melhor valor.

Churchill e Peter (2000) trazem uma perspectiva mais prática, segundo o qual um número cada vez maior de empresas tem repensado o papel tradicional do marketing. Em vez de dividir o trabalho de acordo com a função, elas estão reunindo gerentes e funcionários em equipes interfuncionais que podem ter responsabilidade por um determinado produto, linha de produtos ou grupo de clientes. Como todos os membros da equipe cuidam de todas as atividades que envolvem seus produtos e clientes, todos são responsáveis pelo planejamento estratégico.

Enfim, deixar a responsabilidade pelo apreçamento para a força de vendas ou para o canal de distribuição é abdicar da responsabilidade pelo direcionamento estratégico do negócio. Uma estratégia de apreçamento envolve o estabelecimento de objetivos e metas

interfuncionais com sinergia para criar uma organização que possa produzir e capturar valor de maneira lucrativa.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O estudo de caso ora apresentado foi elaborado com dados reais obtidos numa indústria de roupas e acessórios de neoprene. A empresa autorizou a elaboração da pesquisa com a condição de que não fosse mencionada sua identificação. Os argumentos dados para a confidencialidade estão relacionados ao fato de as informações tratarem de questões estratégicas da organização, bem como demonstrarem uma estrutura de procedimentos internos que não lhe convém divulgar. Porém, como entende a importância do estudo em termos acadêmicos, aceitou colaborar de forma confidencial.

A empresa é pioneira, com quase trinta anos de inovações no setor, possuindo o maior mix de produtos e maior faturamento entre as marcas do mercado de surf e esportes aquáticos do Brasil. O começo foi com o *wetsuit*² diferenciado, feito especialmente para surfistas. A seguir, desenvolveu trajes para mergulho, *jet-ski*, triatlon, *windsurf* e muitos outros esportes.

As constantes melhorias tecnológicas e no design das peças de neoprene fizeram com que a marca brasileira tivesse boa aceitação no mundo todo, sendo eleita pela revista inglesa *Wavelength* como “a melhor *wetsuit* de surf no mundo”. Mesmo reconhecida nacionalmente, a marca de *surfwear* disputa o mercado com agressividade já que algumas empresas concorrentes contam com recursos vindos do exterior. Mas a empresa objeto do estudo de caso é 100% de capital nacional.

A marca da empresa estudada tem, há 30 anos, parcerias comerciais, com a participação de representantes, franqueados, licenciados e distribuidores. São 26 lojas e cinco quiosques exclusivos, instalados em diferentes locais do Brasil. O número de pontos de vendas é de aproximadamente 20 mil, cobrindo todo o território nacional. Hoje, a marca produz tudo ligado aos esportes de ação *outdoor*, desde os já consagrados óculos, relógios, bicicletas, até novidades como equipamento de *kitesurf*. São 32 empresas licenciadas fabricando itens exclusivos, com a logomarca que é símbolo de qualidade.

O *wetsuit* é o único produto que não foi licenciado e hoje sua fábrica conta com aproximadamente 150 funcionários. Vende seus produtos para lojas multimarcas através de representantes divididos por linha de produtos e região, e também diretamente para as

² Wetsuit é roupa de borracha apropriada para a prática esportiva.

franquias da marca. É uma empresa de referência nacional pois conseguiu criar uma marca com pouco investimento e muita personalidade (MUNDO DAS MARCAS, 2008).

3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

Nos anos setenta, o Brasil então com 90 milhões de habitantes era um país com o litoral pouco explorado. Só os pescadores moravam nas praias mais afastadas de cidades costeiras. O surf nem era visto como um esporte em si, e sim um estilo de vida do qual só algumas pessoas desfrutavam.

Para conhecer as melhores ondas e mapear o litoral do país, o surfista era um nômade. Em busca de aventuras, essa “tribo” mantinha contato com vilas de pescadores artesanais (MUNDO DAS MARCAS, 2008). O frio chegou junto com o inverno e ondas perfeitas começaram a quebrar nos picos de surf. Permanecer na água era impossível, por causa das baixas temperaturas do mar, inferiores a 18°, sem falar nos ventos gelados, vindos do sul e oeste. Os surfistas tentavam driblar o frio com todos os tipos de invenções, até tomavam cachaça e entravam na água com malha de lã. Nada funcionava. Foi então que tomaram a iniciativa de costurar uma roupa de neoprene. Naquele momento surgiu a empresa. Com o Regime Militar no poder, o Brasil foi alvo de uma política protecionista que fechou o país às importações, então, a venda das roupas da empresa deslanchou. Conquistou muitos adeptos nos anos 80, quando o surf se tornou um esporte sério e profissional tendo um Circuito Brasileiro prestigiado pelos melhores atletas, com muitas empresas patrocinando etapas e competidores.

Ainda nessa época, apareceram com força no Brasil outras modalidades de ação que derivam do surf, como o *windsurf*, *kite* e *bodyboard*. E a empresa também ofereceu o mesmo conforto das *wetsuits* para atletas de todos esporte.

Ao longo de três décadas de história, a empresa foi conquistando novos mercados, mesmo diante da série de crises sofridas pelo país. Chegou ao século XXI com boa saúde financeira e experiência, somando mais de 200 itens no seu *mix* de produtos. A marca também cresceu surpreendentemente e foi além das fronteiras; seduziu clientes nos países com os mais rígidos padrões de qualidade. A exportação representa 12% do seu faturamento anual.

3.3 ANÁLISE EXTERNA

A indústria de *surfwear* foi um dos segmentos que mais se desenvolveram na última década. Um estudo feito por uma organização independente, encomendado pela SIMA (Surf Industry Manufacturers Association), diz que a indústria do Surf cresceu nos Estados Unidos de US\$ 6,52 bilhões em 2004 para US\$ 7,48 bilhões em 2006, um aumento de 14,5%. Em 2008 foi feita a mesma pesquisa e os resultados divulgados indicaram que a indústria se manteve forte.

O estudo indicou que a indústria do surf experimentou uma ligeira redução em 2008, com vendas no varejo atingindo a marca de US\$ 7,22 bilhões, em comparação com os US\$ 7,48 bilhões em 2006 (uma redução de 3,5%). No entanto, a indústria do surf mostrou um crescimento substancial de 10% nos últimos 5 anos. O resultado negativo causado pela recessão global foi interpretado como um resultado positivo e promissor. Os fatores que foram apontados como causa dos resultados perante a crise global foram: a lealdade de surfistas ao estilo de vida e do esporte e a crescente procura de calçado de surf e acessórios. Surfistas encaram a indústria como um estilo de vida, e não uma tendência passageira. Por isso, os varejistas do ramo tendem a sentir a pressão da queda das vendas em tempos econômicos difíceis com menos impacto do que os grandes varejistas e redes de varejo que tem como foco atrair o consumidor *fashion*. Os varejistas de grande escala procuram atrair clientes que buscam as tendências da moda; quando os tempos ficam difíceis, esses clientes muitas vezes não são leais. Para os surfistas, seu esporte é uma necessidade e, mesmo quando eles não podem ter muitos gastos, continuam frequentando suas lojas de surf, procurando itens para substituir os equipamentos antigos e desgastados. De acordo com a LTG - Leisure Trends Group³ – (2008), ao longo dos anos foi observado que a indústria de esportes é um dos segmentos a se recuperar primeiro de eventos negativos globais e recessões.

Os fatores que contribuíram para o crescimento da indústria do surf foram:

- **A tendência dominante do “surf lifestyle”:** O mercado de *surfwear* sempre teve seu público cativo, fazendo com que ele seja uma boa opção de negócio, pois atende não somente os surfistas em si, mas àqueles que se identificam com o estilo. Em verdade, esta parcela que se identifica com a filosofia surf representa 95% do mercado, as pessoas adquirem peças de *surfwear* mesmo não tendo nenhuma ligação com o esporte.

³ A Leisure Trends Group é uma empresa norte-americana líder de pesquisa de mercado nos ramos de esportes, recreação e lazer.

- **O aumento do poder de compra das mulheres:** há algum tempo o surf era considerado tradicionalmente um esporte masculino, mas hoje estímulos comerciais mudaram esta visão.
- **E a diversificação das marcas:** as maiores marcas oferecem coleções completas de equipamentos para a prática do esporte, como também acessórios: óculos de sol, relógios, sapatos e sandálias, mochilas e muito mais.

Futuramente as vendas pela internet terão um impacto significativo no crescimento da indústria do surf. Em 2004, somente 6% das vendas foram atribuídos a este canal. Em 2006, quase 25% das vendas foram através da internet, para os vendedores que disponibilizaram os seus produtos na rede. O surf é um esporte com grande número de jovens, segundo pesquisa do Data Surf (2002): 40% do mercado consumidor de *surfwear* no Brasil tem idade entre 18 e 25 anos, este público cresceu com a internet, que obviamente já faz parte de suas vidas.

Entre o mix de produtos vendidos pelas *surf shops* a venda de *wetsuit* representa a identidade do *surf lifestyle*, que abriu as portas para a venda de acessórios, vestuário, calçados, óculos, cosméticos e até eletroeletrônicos, entre outros. Os consumidores de *wetsuit* são praticantes de surf, *kite*, *jet-ski*, *wakeboard*, mergulho e vela. O público praticante desses esportes pertence às classes A e B. Pesquisa realizada em 2008 pela revista Pequenas empresas & Grandes negócios apontou que 40% dos praticantes tem nível superior completo e 92% são das classes A e B. Pelo reconhecimento da marca da empresa estudada no mercado de equipamento de surf, a maioria dos clientes são surfistas. A faixa etária da maior parte dos clientes está entre 21 e 40 anos. Mesmo que os consumidores de roupa de neoprene não representem a maioria dos consumidores de *surfwear*, os praticantes são o grupo-referência formador de opinião, portanto, a venda de *wetsuit* também faz parte das estratégias de marketing e comunicação da marca. A expectativa é que o número de praticantes aumente; um dos aspectos que contribuem para essa previsão é o maior interesse das pessoas por prática de atividades saudáveis e a propagação da cultura do esporte no Brasil.

Empresas estrangeiras detêm grandes parcelas do mercado consumidor, as líderes de mercado enfatizam suas marcas, desenvolvendo uma identidade muito forte junto ao público consumidor e diferenciando-se na qualidade e design de seus produtos. Essas empresas investem em pesquisa e desenvolvimento, design e inovação de produtos, além de marketing, patrocinando atletas de ponta e grandes eventos (competições a nível mundial). Dos 10 eventos do ASP World Tour de 2010, 9 serão patrocinados pelas três marcas líderes do mercado mundial: Quiksilver, Billabong e Rip Curl. Todas atuam no mercado nacional através de subsidiárias e licenciados. Mesmo sendo marcas australianas e americanas, a maior

parte da fabricação da roupa de neoprene é realizada na China, devido aos custos baixos de produção.

Outras empresas conhecidas apenas regionalmente completam a concorrência. Estas atacam com preços menores a fim de conquistar o mercado. Entre as empresas brasileiras, a empresa objeto de estudo de caso é líder nacional.

A estrutura tributária do Brasil é complexa, o que demanda atenção na formação do preço de venda. Os impostos diretamente correlacionados à venda da roupa e acessórios de neoprene industrializados são:

- IPI: O IPI, Imposto sobre Produto Industrializado, tem como fatos geradores o desembaraço aduaneiro de produto de procedência estrangeira e a saída de produto do estabelecimento industrial, ou equiparado a industrial. A alíquota de incidência do IPI varia conforme classificação do produto na Nomenclatura Brasileira de Mercadorias (NCM).
- ICMS: Conforme Regulamento do ICMS/SC-01, as operações relativas à circulação de mercadoria são consideradas fato gerador. Ou seja, no momento da venda em que a mercadoria sai do estabelecimento é devido a incidência de 17% de ICMS, quando a venda é para dentro do Estado de Santa Catarina, 12% para os Estados de Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo, e nas operações para os demais Estados e Distrito Federal é 7%.
- PIS/COFINS: No regime de incidência não cumulativa a base de cálculo é o faturamento mensal, com as alíquotas de 0,65% para PIS e 3% de COFINS.
- IR e CS: Na opção de Lucro Presumido, a fábrica pagará 15% de Imposto de Renda e 9% de CS sobre o lucro presumido igual à 8% sobre o faturamento.

Além destes, o governo arrecada os tributos sobre a folha de pagamento, que são incluídos no cálculo do custo da mão-de-obra direta. Décimo terceiro salário, férias, FGTS, FGTS sobre rescisão, INSS, entre outros, compõem os encargos que oneram em 68% a folha de pagamento.

As exportações do setor de confecção travam concorrência acirrada com produtos chineses. O baixo custo da mão-de-obra chinesa comparada aos padrões ocidentais e a desvalorização do iene diante do dólar fazem com que o preço do produto fabricado na China se torne mais competitivo no país de destino mesmo com os custos da importação. No Brasil, ainda não há acordo entre os dois países sobre o comércio deste segmento de produto.

A fim de obter preços mais atrativos no mercado internacional, empresas brasileiras utilizam benefícios fiscais como o *drawback*. *Drawback* é um regime aduaneiro especial que consiste na suspensão ou isenção de tributos incidentes sobre insumos importados para utilização em produto exportado. Este é concedido a empresas industriais ou comerciais, compreendendo a isenção ou suspensão do Imposto de Importação, do IPI, do ICMS, do Adicional ao Frete para Renovação da Marinha Mercante (AFRMM), além da dispensa do recolhimento de taxas que não correspondam à efetiva contraprestação de serviços, nos termos da legislação em vigor.

Utilizar benefícios como o *drawback*, que desonera o custo da matéria-prima de tributos que não são recuperáveis, ajuda as empresas brasileiras a entrarem no mercado externo competitivamente. Os países que mais consomem *wetsuits* são países que têm costa de água fria, como Peru, Chile, Espanha e França. Neste trabalho não é abordado a formação de preço de exportação, apenas as vendas para o mercado externo.

As variáveis externas identificadas afetam a estratégia da empresa, logo também são consideradas na formação do preço; são oportunidades ou ameaças que podem ser controláveis ou não controláveis. Como a empresa estudada representa uma pequena parcela do ramo de confecção nacional e internacional, sofre as influências do ambiente externo.

3.4 ANÁLISE INTERNA

A empresa conta com uma estrutura de aproximadamente 150 funcionários ligados diretamente à empresa, incluindo a administração da fábrica e a produção. A organização possui poucos níveis hierárquicos. Os empregados seguem a filosofia de liberdade com responsabilidade, que está intimamente ligada ao estilo de vida e personalidade do fundador. Outra característica interna ligada aos profissionais da empresa: muitos funcionários são praticantes de esportes aquáticos. As roupas desenvolvidas são testadas por atletas apoiados ou patrocinados pela empresa, além dos próprios funcionários. O feedback dos novos modelos ou das alterações de matéria-prima e modelagem é rápido e eficiente, com raros envolvimento de clientes. A cultura da empresa tem o surf como estilo de vida e também estilo de trabalho.

A empresa para os próximos anos planeja manter sua política de crescimento, com o objetivo de levar os melhores produtos brasileiros a mais pessoas, que os utilizam para praticar esportes ou simplesmente compartilhar do estilo de vida esportivo e saudável. No

Brasil, deve-se consolidar a marca no mercado com produtos inovadores e também que não prejudicam o meio ambiente. No exterior ainda falta reconhecimento da marca. A estratégia utilizada é a penetração, com preços acessíveis e personalizados para cada mercado. Como já visto, a estratégia de penetração consiste em reduzir o preço no lançamento do produto; a medida que o produto se torna reconhecido, o preço aumenta. O posicionamento de preço inferior atrai novos clientes, possibilitando ao cliente conhecer a marca e a qualidade do produto. Enfim, a formação de preço deve seguir estas estratégias, além de adequá-las a dinâmica do comércio mundial, pois manter-se atento às crises e oportunidades é indispensável para o sucesso da empresa.

A marca, bastante reconhecida no mercado nacional, é estruturada por uma equipe de profissionais que assessoram e coordenam as franquias, distribuidores e licenciados. As atividades desenvolvidas pela marca envolvem: a elaboração de campanhas publicitárias, assessoria às franquias e licenciados, desenvolvimento de coleção e patrocínio de atletas. As decisões da marca são tomadas pelo empresário junto com o diretor comercial. Como a fábrica de *wetsuit* não é licenciada, não há conflito de opiniões. A empresa divide a mesma direção entre a marca e a fábrica de *wetsuit*.

A empresa não escapou totalmente da crise financeira de 2008. O faturamento diminuiu e cortes na folha de pagamento foram feitos para adequar os custos fixos ao baixo faturamento. Com o aumento do dólar, a matéria-prima, que é importada, pesou no caixa, e como o mercado interno estava retraído pela crise, não era possível repassar os aumentos do custo para as roupas de neoprene. Em 2009 o ano foi de recuperação financeira; o dólar voltou a registrar queda e as exportações foram retomadas aos poucos, e no início de 2010 já foi registrado faturamento recorde. A expectativa é de crescimento, devido principalmente ao lançamento de novas coleções.

No âmbito da área de tecnologia da informação (TI), os relatórios disponíveis no programa adquirido são padronizados e muitas vezes não atendem totalmente aos anseios dos setores requisitantes. Os pacotes de programas e sistemas são caros, e ainda é imprescindível passar por adequações para que possam atender às necessidades específicas da empresa. Embora possa parecer atraente a variedade de relatórios fornecidos pelo sistema, o registro de dados pelos funcionários da empresa requer treinamento, pois os comandos são complexos e trabalhosos, demandando tempo e paciência.

No caso do setor de custos, inicialmente as adequações no sistema foram na composição das matérias-primas, pois a tela de neoprene, principal componente da roupa, é fabricada pela empresa. Para solucionar o caso foi criada a função do cálculo da matéria-

prima produzida, além do cálculo da matéria-prima adquirida de terceiros. A segunda dificuldade é a atualização dos custos do produto acabado. Quando se deseja atualizar o custo do produto acabado conforme variação da matéria-prima é necessário atualizar as mais de 400 referências, uma de cada vez, por cor. Todas as solicitações de melhorias são passadas para a empresa fornecedora do sistema, mas o atendimento não é eficiente como desejado.

Para todos os modelos de produtos são feitas fichas técnicas; estas contêm a modelagem, grade, todas as matérias-primas utilizadas para a produção e a quantidade consumida, além do tempo de mão-de-obra que é cronometrado durante o desenvolvimento do produto. Os valores do custo de depreciação de máquinas e instalação, energia elétrica, e outros custos indiretos não são apropriados para os produtos pela dificuldade de mensuração. Esta ficha técnica tem muita utilidade, o PCP a utiliza para o planejamento da produção em termos de tempo de produção e análise da capacidade produtiva e também para a formação de preço pelo setor financeiro. É esta ficha técnica que é cadastrada no sistema para que seja apurado o custo da matéria-prima. O que deveria ser eficiente para a informação tempestiva e oportuna dos gestores é, na verdade trabalhoso e demorado.

3.5 DIRETORIA ADMINISTRATIVA

A diretoria administrativa da empresa estudada é a área que controla todos os departamentos da empresa. Por ser uma empresa de médio porte, ela toma as decisões a nível estratégico e também a nível tático. É composta pelo diretor geral e pelo diretor comercial e as decisões são baseadas no impacto comercial, sendo muitas vezes ignorados os aspectos financeiros. Como avaliação de desempenho, a diretoria utiliza o faturamento e a geração de caixa. A consequência deste foco comercial na administração é a instabilidade nos resultados financeiros, surgindo despesas e custos adicionais plenamente dispensáveis e havendo falta de controle financeiro.

No processo de formação de preço, a diretor geral é responsável pela estratégia da organização. Ela define qual a posição no mercado, as linhas de produtos que devem ser desenvolvidas e em quais mercados atuar. A comunicação das estratégias se dá por meio de reuniões com debate de *cases*. Não há planejamento específico para as reuniões; conforme a necessidade de esclarecimento sobre a precificação é convocada a diretoria, o departamento comercial e o departamento financeiro.

3.5.1 Estrutura

A administração da empresa está estruturada de acordo com o organograma da figura 3.

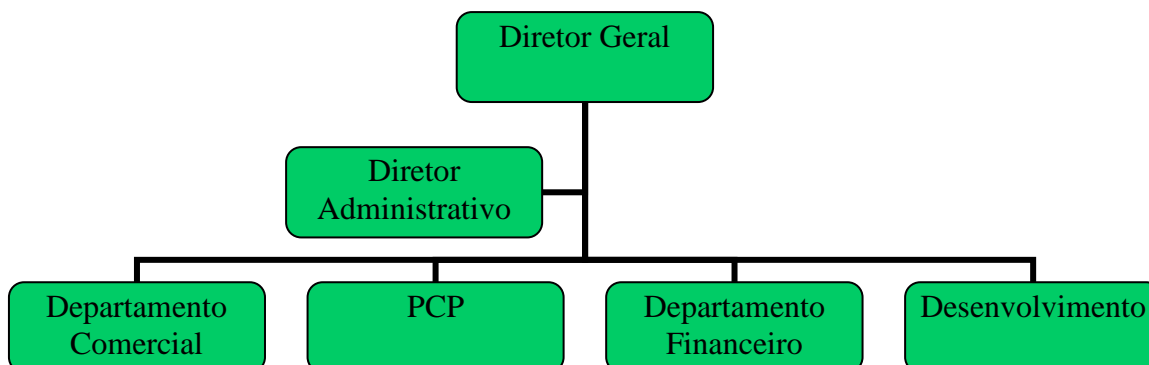


Figura 3 – Organograma da administração da fábrica.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como o diretor geral não está apenas restrito às decisões estratégicas, seu envolvimento também é observado no desenvolvimento dos produtos e contratação de funcionários de nível operacional. Na formação de preço se observa uma participação em apuração de lançamentos, preços promocionais e de exportação. Para a administração de toda a fábrica o diretor geral conta com a assessoria do diretor administrativo, que acompanha os chefes de cada departamento. O diretor administrativo normalmente não participa da formação de preço.

O setor de planejamento e controle de produção (PCP) elabora os custos variáveis através das fichas técnicas e recebe a previsão de vendas do departamento comercial para fazer toda a programação de produção e requisição de compra de matéria-prima. O setor também calcula o custo da mão-de-obra direta gerando indicadores de performance de produtividade e ociosidade. O levantamento dos custos variáveis possibilita o controle do tempo das ordens de produção, o que permite uma gestão eficaz no que diz respeito a oportunidades de redução de custos. Segue na figura 4 o relatório de controle da capacidade produtiva do PCP.

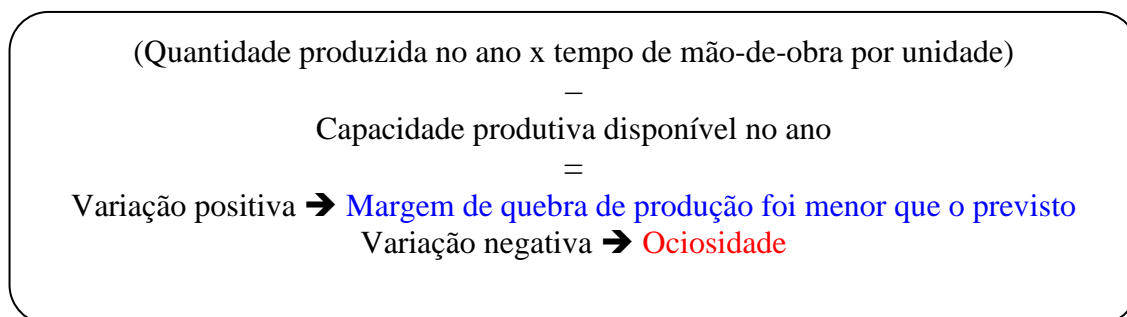


Figura 4 – Controle da capacidade produtiva

Fonte: Elaborado pelo autor por intermédio dos funcionários do PCP em Abril de 2010.

Onde:

Tempo de mão-de-obra: O tempo é cronometrado e também tomado por anotações dos próprios funcionários da produção.

Capacidade produtiva: Consideram-se os funcionários contratados durante o ano e dias produtivos, menos férias coletivas e intervalos.

Variação da capacidade produtiva: É calculada por setor (corte, costura, cola,...) para avaliação dos chefes de setor.

Margem de quebra de produção: É o período que o funcionário não está fazendo sua função principal, como quando a costureira troca a linha da máquina de costura, ou os coladores limpam a mesa. Na fábrica é considerado 20% de quebra.

Este relatório é de grande relevância, pois é necessário se certificar que os custos variáveis unitários utilizados para a formação do preço estão coerentes com o que está efetivamente ocorrendo no chão de fábrica.

O departamento financeiro exerce entre outras funções, a de ser responsável pelo cálculo do preço de venda, que é analisado separadamente na seção 3.5.2 Visão de Finanças.

No setor de desenvolvimento não há mensuração do custo de desenvolvimento por modelo criado. Para os gestores, os custos gerados no cálculo e apropriação do custo de desenvolvimento aos produtos são maiores que os benefícios trazidos pela informação. Também são levados em consideração os transtornos da implantação deste tipo de controle em um setor em que a cultura da liberdade para haver criatividade prevalece.

Todos os setores foram formados e criados conforme a expansão da empresa, sem sofisticados planejamentos. A crença de que é necessário um esforço para que todos tenham consciência de seu envolvimento no processo a partir da cooperação e desenvolvimento pessoal é concepção do fundador da empresa. Sem formação acadêmica em gestão, o diretor continua utilizando as mesmas diretrizes desde a fundação.

3.5.2 Visão de Finanças

Assim como acontece com a maioria das empresas de médio e pequeno porte, as demonstrações fornecidas pela contabilidade não auxiliam a tomada de decisão (COSTA *et al.*, 2004). A contabilidade é terceirizada, o contador periodicamente visita a empresa para esclarecer eventuais dúvidas, acompanhar os processos administrativos que envolvam a contabilidade financeira e entregar o balancete trimestral. O balancete apresentado pela contabilidade, não tem a tempestividade necessária para ser útil na formação de preço a curto prazo. As decisões de curto prazo costumemente tomadas pela empresa são descontos para pedidos de grande volume e preço de produtos personalizados. Nesses dois casos citados a gerência financeira utiliza a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio para as negociações com o cliente. O PCP apura os custos e repassa ao departamento financeiro para a formação de relatórios gerenciais. Em ambos os setores os funcionários têm formação acadêmica em administração mas, não há funcionário formado em contabilidade em toda a fábrica.

Na negociação de desconto por volume de vendas ou com clientes estratégicos, é necessário saber o limite máximo de desconto a oferecer. Para isso o setor financeiro apura a margem de contribuição do produto, a média dos gastos fixos mensais do ano anterior e calcula o preço com margem de lucro zero. A seguir exemplifica-se brevemente como a empresa procederia na precificação de uma camisa manga longa sem margem de lucro.

Para calcular a margem de contribuição da camisa levantam-se os dados de custos e despesas variáveis.

Produto: Camisa Manga Longa	
<i>Custos e Despesas Variáveis</i>	
Mão-de-obra direta	7,74
Matéria-prima	10,31
Tributos Federais	7,13%
ICMS	13%
Frete	2,5%
Comissões	7%

Tabela 1 – Custos e despesas variáveis da camisa manga longa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os gastos fixos são rateados pelo critério de valor: se no ano anterior os gastos fixos representaram 17% do faturamento total, aplica-se 17% sobre o preço como gasto fixo. Segundo o departamento financeiro, a média de gastos fixos é 20% sobre o faturamento. Foi escolhido este critério pela praticidade de utilização pelos gestores. Como há períodos

sazonais o faturamento apresenta variação de até 48% no decorrer do ano, então para fins de formação de preço é utilizado o valor de faturamento e gasto fixo anual. O ICMS de 13% também é a média apurada durante o ano; mas, já que são faturados para diversos Estados, também utilizam-se as alíquotas interestaduais (12% e 7%), além da alíquota interna (17%).

Produto	Custos e desp. variáveis		Gastos fixos
	R\$	%	%
Camisa M/Longa	18,05	29,63%	20%

Tabela 2 - Total de Custos, despesas variáveis e gastos fixos do produto
Fonte: Elaborado pela autora.

Com as variáveis estipuladas calcula-se o preço da camisa.

Memória de cálculo:

$$\text{Mark-up divisor} = (100 - 29,63)/100 = 0,7037$$

$$\text{Preço} = 18,05/0,7037 = \mathbf{25,65}$$

Produto	Preço - a vista	ICMS	Tributos Federais	Comissão	Frete	MOD	MP	<i>Margem de Contribuição</i>	
Camisa M/Longa	R\$ 25,65	3,33	1,83	1,80	0,64	7,74	10,31	0,00	0,00%

Tabela 3 - Formação do preço com margem de contribuição zero
Fonte: Elaborado pela autora.

Comumente o limite máximo de desconto é até a margem de lucro igual à zero, mas há exceções, quando, estrategicamente, a venda com margem de lucro menor que zero produzir benefícios comerciais maiores que o prejuízo de curto prazo da venda. O resultado financeiro negativo da venda é considerado pelos gestores um investimento. Neste caso, o fato do cliente ter o produto traz benefícios maiores que o prejuízo financeiro na venda do produto; isso acontece quando alguma personalidade reconhecida pelo público-alvo compra os produtos, ou quando a empresa pretende entrar em um mercado específico.

Dentre as principais responsabilidades da diretoria financeira, vale citar:

- Projeção das conseqüências futuras das diversas alternativas;
- Avaliação dos resultados obtidos, tendo em vista os objetivos fixados;
- Elaboração de balanço patrimonial, demonstração de resultado, orçamento e fluxo de caixa gerenciais.

- Formação do preço.

O produto final do departamento financeiro é o conjunto de ações que descrevem e incorporam a mensuração financeira das decisões estratégicas da diretoria geral junto aos efeitos de tais decisões no ambiente interno e externo.

O objetivo da formação de preço ser de responsabilidade do departamento financeiro se justifica pelo fato do processo de precificação demandar uma visão integrada dos investimentos e financiamentos, que não podem ser considerados de forma isolada. Outros departamentos como de vendas e custos não dispõem de informações e compreensão da estratégia de forma integrada como finanças. Faz parte das informações utilizadas pelas finanças para formação de preço:

- Estudo do mercado;
- Demonstração do resultado;
- Custos e despesas variáveis e fixas;
- Entendimento do processo de produção; e,
- Conhecimento do produto.

O departamento financeiro é a base para as tomadas de decisões da empresa, principalmente de nível tático e operacional. Embora cada setor tenha autonomia, os relatórios desenvolvidos tornam-se argumentos para as ações tomadas. Esta situação demonstra que mesmo sem imposição, a confiabilidade e relevância da contabilidade gerencial, faz com que as informações sejam utilizadas pelos mais diversos setores.

3.5.3 Departamento comercial

Fazem parte do departamento comercial as áreas de pós-vendas, vendas, vendas diretas e exportação. Estão vinculados ao pós-venda a garantia, troca e conserto. As vendas diretas se relacionam com funcionários, franquias e clientes de atendimento especial por interesse da empresa. A venda para os lojistas de multimarca se dá através de representantes, que são divididos por região e linha de produtos (principais linhas: mergulho, surf e acessórios).

É o departamento comercial que recebe o *feedback* dos lojistas em relação à aceitação dos produtos pelos clientes. O *feedback* em relação ao produto é passado para o desenvolvimento, para que seja analisado e alterado o produto caso se julgue cabível. São

raras as alterações por *feedback*; os produtos são desenvolvidos conforme tradição da empresa em conforto, qualidade e inovação, e também são testados pelos profissionais do desenvolvimento e atletas de alto nível.

O *feedback* dos preços passa por uma análise mais minuciosa. São realizadas reuniões com o departamento financeiro e diretoria para debater a situação levantada pelo departamento comercial. Frequentemente o comercial reclama que os preços estão altos, e por isso as vendas não aumentam, por sua vez as finanças e a diretoria não concordam com a guerra de preço com os concorrentes nacionais.

Os relatórios financeiros apontam que a venda de todo o *mix* de produtos resulta no equilíbrio, apenas será viável diminuir os preços, caso as vendas aumentem. Diante deste dilema a diretoria conclui que a redução de preço não é a solução para a estagnação das vendas, e assinala quais as ações de marketing que devem ser tomadas para aumentar o valor agregado do produto. Na seção 3.5.4 Marketing é exposto como a empresa utiliza o marketing para agregação de valor.

O setor de exportação é o único que tem um funcionário específico para a função, devido às peculiaridades do mercado externo. As demais funções são compartilhadas pelos outros funcionários. No exterior, o trabalho da empresa também está em franca atividade. Ela exporta para aproximadamente 50 países, como Israel, França, Itália, Espanha, EUA, México, Argentina, Chile, entre outros, através de distribuidores. Porém, a propagação da empresa no mercado externo não se limita às vendas, então, a marca se vale do marketing patrocinando eventos, participando de feiras e apoiando esportistas de renome internacional.

A negociação de prazos e descontos é comum. Os lojistas, principalmente da região sul, estão habituados a condições de pagamento diferenciadas. E por conta disso o departamento comercial mantém constantemente uma comunicação estreita com o financeiro, o qual aprova os valores de prazos e descontos. A fim de combater e controlar os descontos indiscriminados está em processo de elaboração a política de vendas, que determinará: os clientes-alvo que receberão benefícios de pagamento, os limites de desconto e prazo, e produtos que não deverão ter descontos.

Outro aspecto que gera muita discussão na empresa é o aumento do *mix* de produtos na tabela de preços. O departamento comercial insiste em adicionar no catálogo novos produtos, produtos que não têm objetivo estratégico, como: várias camisas com apenas a estampa diferente, modelos de roupas de neoprene de cores diferentes, assim como a venda de produtos personalizados. O PCP reprova este tipo de venda, visto que a quebra de produção aumenta conforme a variedade de modelos produzidos, além de dificultar o planejamento de

produção com venda freqüente de produtos personalizados. O setor de desenvolvimento, que também não concorda, argumenta que a empresa diminui foco nos produtos que têm maior venda.

3.5.4 Marketing

A empresa objeto de estudo de caso traduz em seus produtos a filosofia e o estilo de vida de seu fundador. Inovação e qualidade são características muito fortes da marca, e para comunicá-las ao cliente a empresa investe em patrocínio de atletas, anúncios em TV, internet, mídia especializada, eventos e nos pontos de venda.

Através do patrocínio de atletas a empresa não só divulga a marca entre aqueles que acompanham as competições, mas também ajuda a formar futuros campeões mundiais. Os dirigentes acreditam que esportistas campeões popularizam o esporte no Brasil, conseqüentemente aumentando o mercado consumidor. O surf e outros esportes radicais precisam de um Guga que apresente o esporte para o grande público. Nos últimos anos esportes como surf, *windsurf* e *kite*, ganharam mais visibilidade, mas ainda há muitas pessoas com preconceitos.

No PDV é onde o consumidor pode encontrar todos os produtos da marca, e também analisar melhor a qualidade do produto. As verbas de marketing para o ponto de venda incluem basicamente: tablóides, verbas para o PDV e bonificações em dinheiro. Também há investimento em campeonatos, patrocinados e também realizados pela marca. Os campeonatos têm nível nacional, exceto o campeonato de *tow in* que acontece nos Estados Unidos.

A empresa de marketing contratada não tem contato direto com a formação de preço, apenas quando lhe é solicitada propaganda de determinados produtos. O marketing segue a estratégia do diretor geral, que é a comunicação mais próxima com a fábrica. As conseqüências da deficiente comunicação já foram detectadas, como por exemplo, a falta de investimento em PDV nos países sul-americanos apontada pelo setor comercial de exportação.

3.6 ESTRATÉGIA DE PRECIFICAÇÃO

O departamento financeiro é o encarregado de estabelecer os preços a partir da estratégia comunicada pela diretoria. Há a formação de preço em três situações: lançamento de nova coleção, ajuste de preço devido à alteração dos custos e para itens personalizados. Antes de fixar os preços o departamento financeiro busca estar munido das seguintes informações:

- a) situação da concorrência,
- b) custo variável e
- c) público-alvo do produto.

Para analisar a estratégia de preço neste estudo é utilizada o *wetsuit* para surf, que tem maior participação no faturamento da empresa.

A concorrência é predominantemente formada por empresas estrangeiras, estas ocupam posição de liderança tanto no mercado externo quanto no interno. No mercado de *surfwear* a marca é item valioso na agregação de valor do produto. Mas também há a concorrência de marcas menos reconhecidas; são as marcas brasileiras, que disputam o nicho do mercado que prefere preços mais baixos a comprar grandes marcas. As marcas brasileiras são conhecidas regionalmente, principalmente no sul e sudeste do país, onde possuem uma fatia relevante do segmento de clientes das classes C e D.

Não há contato direto com os concorrentes estrangeiros, mas já com a concorrência brasileira dividem os mesmos fornecedores, contam com a mesma carga tributária, são sujeitos às variações do dólar na importação de matéria-prima e a tecnologia utilizada é a mesma. Em decorrência disso, a diferenciação do produto fica por conta da modelagem e preço. É através da modelagem que há a inovação do *wetsuit*, e novas coleções são atrativos para os consumidores. Para alcançar o equilíbrio financeiro com preços baixos, a empresa prioriza a gestão estratégica de custos desde a fase de projeto do produto até a fabricação. Os procedimentos de fabricação no chão de fábrica podem ser diferentes daqueles projetados pelo desenvolvimento, por isso o PCP e o setor de desenvolvimento devem estar alinhados quanto aos procedimentos.

A empresa divide as linhas de produtos conforme o segmento de clientes que deseja suprir. Na visão da empresa, seus consumidores classificam-se conforme tabela 4.

Segmento de Cliente	Característica do cliente	Características do produto	Preços dos concorrentes ⁴	Margem de contribuição
Preferência pela novidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tem alto poder aquisitivo. ✓ Gosta de vestir o melhor produto disponível no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deve ser o produto com a mais sofisticada tecnologia existente em matéria-prima, cola e costura. ✓ Tem design diferenciado. 	-	A maior margem de contribuição entre todas as linhas.
Preferência pela marca	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compra o produto pela confiança na qualidade da marca, pois considera o <i>wetsuit</i> um equipamento importante para a prática do esporte. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pode existir mais de uma linha, não reúne em um único produto todas as características da linha top. ✓ O produto também tem alta qualidade, mas considerado mais básico e discreto. 	-	Margem de contribuição aceita pelos clientes.
Preferência pelo preço baixo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tem menor poder aquisitivo. ✓ Procura um <i>wetsuit</i> que seja compatível com seu orçamento. ✓ E abre mão de possuir um produto de marca reconhecida. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilizada matéria-prima de baixo custo, para tornar o <i>wetsuit</i> acessível a todos os bolsos. 	-	Margem de contribuição sustentável.

Tabela 4 - Segmentos de clientes

Fonte: Elaborado pela autora.

⁴ Não está preenchido, pois o preço dos concorrentes varia conforme o produto.

Os clientes que têm maior poder aquisitivo, embora não sejam a maioria, contribuem significativamente para a margem de contribuição total da empresa. Os preços da linha de produtos que atendem essa classe econômica são maiores por possuírem maior valor agregado. Os benefícios que os clientes podem receber ao comprar esta linha podem ser de caráter:

- a) social, já que apenas uma parte do público com maior poder aquisitivo pode comprá-la;
- b) experimental, pelo conforto da roupa de neoprene; e
- c) funcional, por ser o produto mais quente e elástico.

A estratégia do apreçamento utilizada é a desnatação, pois assim que o produto não é mais novidade no mercado, seu preço baixa passando para uma linha de produto inferior. Os concorrentes são as marcas líderes de mercado, apenas elas possuem tecnologia para produzir roupas de neoprene de alta qualidade.

O segmento de mercado em que a marca da roupa pesa na escolha atinge os clientes que confiam na tradição de qualidade da marca. Não compram necessariamente o modelo mais sofisticado, mas não dispensam a qualidade do produto para a prática do esporte.

A linha de produto com preço mais baixo é a de maior venda. Ela tem como objetivo reprimir a participação no mercado de empresas menores e disponibilizar *wetsuit* da marca para consumidores de todas as rendas. A margem de contribuição desta linha é definida conforme análise dos concorrentes e da margem de contribuição total da empresa. Não necessariamente esta linha terá lucro.

Todas as linhas de produtos têm uma estratégia que define suas características, mas uma linha não é independente da outra. Como se observa, a linha de preço menor depende da rentabilidade das linhas lucrativas para existir. Em comum todas as linhas representam a marca do produto na prática do esporte aquático, no qual o estilo de vida surf nasceu. A venda de *wetsuit* de uma marca de surf é o carro-chefe, representa suas origens e identidade.

A tabela 5 demonstra em síntese os valores apurados pelo departamento financeiro na formação de preço.

<i>Produto X</i>	<i>Produto Y</i>	<i>Produto Z</i>
Preço	Preço	Preço
(-) Tributos	(-) Tributos	(-) Tributos
(-) Frete	(-) Frete	(-) Frete
(-) Comissões de representantes	(-) Comissões de representantes	(-) Comissões de representantes
(-) Custo de mão-de-obra	(-) Custo de mão-de-obra	(-) Custo de mão-de-obra
(-) Custo de matéria-prima	(-) Custo de matéria-prima	(-) Custo de matéria-prima
(=) Margem de contribuição unitária	(=) Margem de contribuição unitária	(=) Margem de contribuição unitária
Média das vendas mensais	Média das vendas mensais	Média das vendas mensais
(=) Margem de contribuição total = MC unitária x quantidade vendida	(=) Margem de contribuição total = MC unitária x quantidade vendida	(=) Margem de contribuição total = MC unitária x quantidade vendida
(=) Margem de contribuição do <i>mix</i> de produtos (média mês)		
(-) Gastos Fixos		
(=) Resultado Apurado		

Tabela 5 - Apuração da margem de contribuição por produto

Fonte: Elaborado pela autora.

Essa tabela tem como objetivo o cálculo da margem de contribuição do produto unitariamente para verificar como os preços dos produtos alteram o resultado da empresa. Pode-se analisar a margem de contribuição por linha de produto, identificando quais linhas são mais rentáveis. Esses valores são apurados anualmente, e considerados muito relevantes para o equilíbrio e precificação. Entre outros aspectos, são verificados quais os fatores que influenciaram mais significativamente o resultado da empresa, se os gastos fixos se mantiveram como esperado (dentro do limite de 20% do faturamento), se as linhas de produtos apresentaram vendas satisfatórias conforme a estratégia de precificação e se o montante de custo incorrido corresponde aos valores previstos nas fichas técnicas para a formação do preço.

Na figura 5 é apresentada a contribuição de cada segmento de produto no faturamento. Em termos de receita, o segmento mais representativo é o *wetsuit* para prática de surf, seguido pelos acessórios e mergulho. Considerando a margem de contribuição na figura 6, o segmento Surf continua correspondendo a cerca da metade da margem total de contribuição da fábrica, mas nas outras linhas verificam-se variações mais significativas, como os Acessórios, que passaram a ter 26% de participação na margem de contribuição, e o Chaveiro, que apresentou margem de contribuição zero.

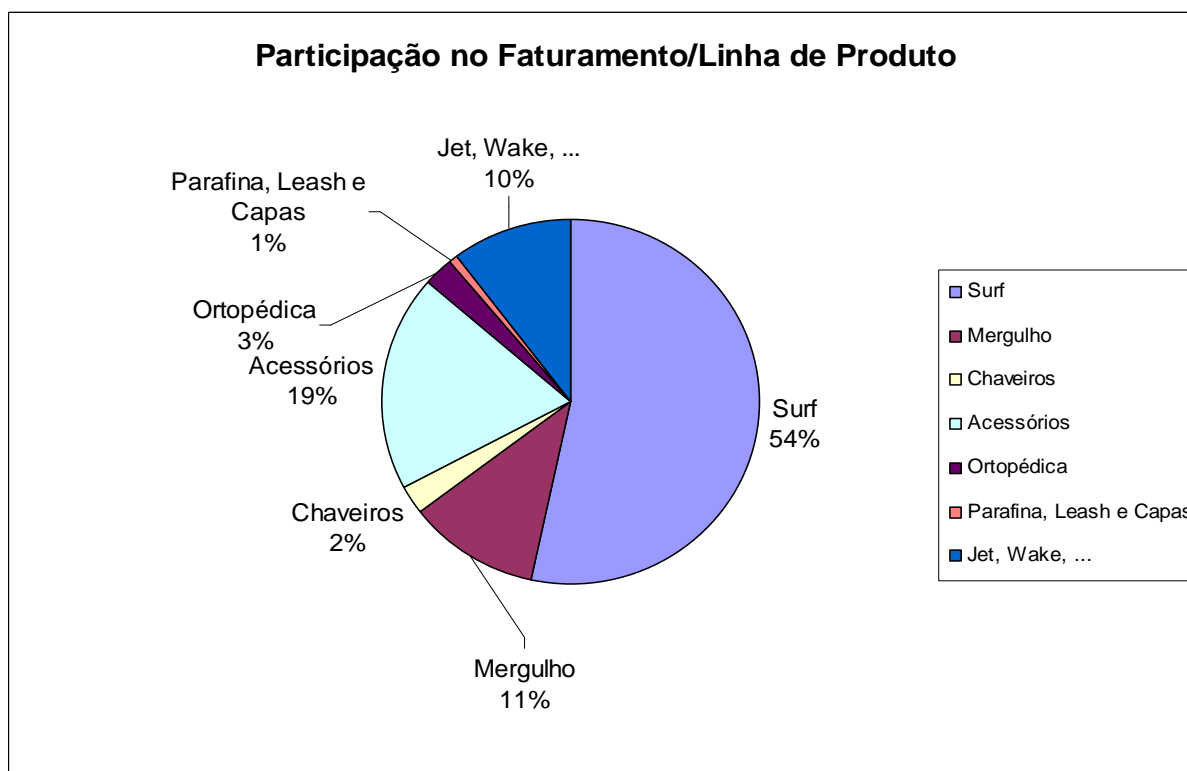


Figura 5 - Gráfico de participação no faturamento por linha de produto em 2009

Fonte: Elaborado pela autora.

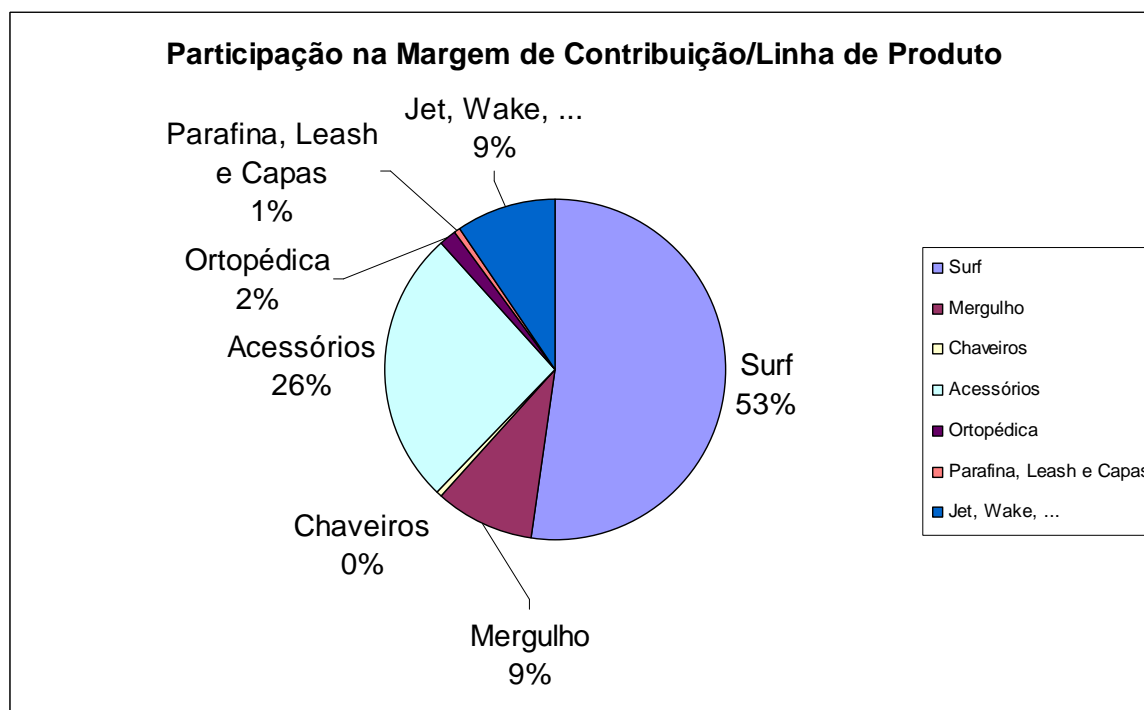


Figura 6 - Gráfico de participação na margem de contribuição por linha de produto em 2009

Fonte: Elaborado pela autora.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1 CONCLUSÕES

O estudo de caso teve como proposta analisar e compreender a formação de preço em uma indústria de roupa de neoprene. Para tanto se utilizou uma abordagem qualitativa orientada pelo processo, e os resultados não são generalizáveis.

Sendo o processo de formação de preço tão importante para as empresas, identificar quais os principais fatores que influenciam as estratégias de precificação tornou-se o principal objetivo desta pesquisa. Constatou-se ao longo da pesquisa que a empresa utiliza mais de uma estratégia na formação de seus preços, entre elas:

- a) desnatação, para a formação de preço da linha de produtos mais sofisticados;
- b) penetração, nas vendas em locais onde a marca ainda não é conhecida; e
- c) segmentação, pela identificação do consumidor: as linhas de produtos são divididas conforme os diferentes critérios de compra dos clientes, conseqüentemente, os preços são diferenciados de acordo com cada segmento de clientes.

O estudo teórico permitiu constatar que não existe de fato um único caminho ou fórmula infalível para resolver toda e qualquer questão de apreçamento. Portanto, a escolha de uma estratégia de preços implica necessariamente o equilíbrio entre dois tipos de coerência: a coerência interna (a determinação do preço em relação às condições de custo e rentabilidade) e a coerência externa (a determinação do preço do produto levando em conta a capacidade de compra do mercado e os preços dos produtos concorrentes).

Através do estudo de caso pôde-se verificar que a decisão de preços exige o envolvimento de vários departamentos da empresa com diferentes bases de informações, mas, se tal processo de envolvimento não for bem administrado, podem surgir problemas. Na formação de preço, os departamentos de vendas e finanças têm de chegar a um consenso, o qual determinará as decisões estratégicas do diretor geral. Esse procedimento parece eficaz, desde que os dois lados cooperem adotando posições racionais e não se deixem seduzir pelo jogo do poder. Conclui-se o objetivo específico 1, verificando-se que a área financeira se aprofunda na estrutura e desempenho interno do produto enquanto a área de vendas tem uma visão focada na concorrência e faturamento. Para fazer esta interação entre vendas e finanças, é necessário que o setor de vendas entenda não somente o que cria valor para o cliente, mas também o que gera lucro para a empresa.

Cumprindo o objetivo específico 2, os principais fatores que são levados em consideração no momento da precificação são: os gastos fixos, custos e despesas variáveis, o preço da concorrência e alguns fatores valorizados pelos clientes, dentre os quais se destacam:

1. a marca;
2. a inovação em termos de material e design; e
3. exclusividade do produto.

Estas características aumentam o valor agregado do produto que, somado à comunicação desses benefícios ao consumidor permite que o preço seja formado principalmente com base no valor percebido pelo cliente, fornecendo assim uma maior margem de contribuição.

O preço da concorrência é um fator considerado relevante na formação de preço. São levantado os preços concorrentes conforme o segmento de cliente alvo, entretanto a diretoria da empresa não permite a guerra de preços, já que a estratégica da empresa não é essa. O consumidor está cada vez mais munido de informações sobre o preço e o produto. A exigência de justificativa do preço pelos consumidores faz com que a empresa não possa desprezar os concorrentes, pois eles servem de base para comparações. A empresa demonstrou que não tem sido fácil se manter rentável em um mercado tão competitivo e maduro. Para alcançar os objetivos financeiros propostos pela diretoria o departamento financeiro utiliza planilhas eletrônicas para acompanhar e definir os preços dos produtos.

A utilização da margem de contribuição para análise da formação dos preços demonstra que a empresa é prudente financeiramente. Nesta análise procura-se verificar se os preços definidos e as quantidades de venda esperadas serão suficientes para cobrir os gastos fixos. Muitas vezes é possível aumentar o fluxo de caixa e lucros aumentando preços, mesmo que à custa de uma perda de participação de mercado. Porém a empresa não possui um orçamento para os gastos fixos; na análise utiliza valores de períodos anteriores. Assim a empresa pode estar repassando para o preço uma certa ineficiência no controle das despesas e custos fixos.

Quanto ao objetivo específico 3, os custos variáveis influenciam de maneira direta a formação do preço. Já os custos fixos não são rateados para os produtos devido ao custo-benefício para gerar esta informação. Os custos variáveis calculados pelo PCP são formados pela mão-de-obra e matéria-prima; estes são permanentemente monitorados pois representam o maior gasto da empresa. Um erro na apuração dos custos variáveis pode acarretar distorções na formação de preço, na compra da matéria-prima e nos relatórios contábeis.

É importante ressaltar que o estudo proporcionou verificar que a empresa utiliza algumas estratégias de preço abordadas na literatura, como as estratégias de: segmentação, desnatação e penetração, sendo este o objetivo específico 4. Coube à empresa utilizar as técnicas de precificação que cumpriam a estratégia da organização. Isso significa que apreçamento estratégico é muito mais que estabelecer preços. Ele inclui examinar a definição dos segmentos de clientes que podem ser servidos de maneira lucrativa, transmitir informações que justifiquem os preços e acompanhar o apreçamento para manter os preços alinhados ao valor percebido pelo cliente.

4.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Nessa fase, após o término e conclusão desta monografia, tem-se a necessidade de apresentar algumas sugestões para trabalhos e pesquisas a serem desenvolvidas futuramente, as quais contribuirão em grande escala para incrementar e agregar maior valor quando da formação de preços. Ei-las:

1. Avaliar a estratégia de precificação na era do e-commerce;
2. Estudar sobre a formação de preço de exportação, considerando os benefícios fiscais existentes no Estado de Santa Catarina;
3. Aplicar este estudo em outras empresas do mesmo ramo e de porte diferente, e comparar as estratégias de precificação utilizadas.

REFERÊNCIAS

- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Política e formação de preços: uma abordagem competitiva sistêmica e integrada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BRUNI, Adriano Leal. **A administração de custos, preços e lucros**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul . **Marketing: criando valor para os clientes**. Tradução da 2a. edição inglesa São Paulo: Saraiva, 2000. 626p.
- CLANCY, Kevin J; SHULMAN, Robert S. **Mitos do marketing que estão matando seu negócio**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- COOPER, Robin; KAPLAN, Robert S. **Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura, 1998.
- COREY, Raymond. **Industrial marketing: cases and concepts**. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1991.
- COSTA, Fábio Moraes; HAHN, Aucilene Vasconcelos; PIRES, Mirian Albert. **Atendimento das necessidades de informação para a tomada de decisão em pequenas e médias empresas: análise crítica das informações geradas pela contabilidade frente aos seus objetivos**. Congresso USP. 2004.
- CRESCITELLI, Edson ; STEFANINI, Adriana . **O licenciamento de marcas estudo**. In: X SEMEAD - Seminários de Administração FEA-USP, 2007, São Paulo. Anais do X SEMEAD Seminários de Administração FEA - USP, 2007. v. 1. p. 11-15.
- CRIMMINS, J. C. Better measurement and management of brand value. **Journal of Advertising Research**, New York, v. 40, Iss. 6, p. 136-144, Nov./Dec. 2000.
- DATA SURF. **Relatório de pesquisa 2002**.
- HOLDEN, Reed K.; NAGLE, Thomas T. **Estratégia e táticas de preços: um guia para decisões lucrativas**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- HORNGREN, Charles T.; SUNDEN, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade Gerencial**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- KEARNEY, A.T. **O que o consumidor valoriza?** HSM Management. v. 44 mai. jun. p.36-43. 2004.
- KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Education, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUMAR, Nirmalya. **Will price transparency destroy your margins?** Perspective for managers. Vol. 70, Issue n.2, Jul. 2000.

LEISURE TRENDS GROUP. **Sports industries**. Disponível em: <http://www.leisuretrends.com>. Acesso em: 30 abr. 2010.

MONROE, Kent B. **Pricing: Making Profitable Decisions**. 5. ed. New York: McGraw-Hill, 1990.

MUNDO DAS MARCAS. Disponível em: <http://mundodasmarcas.blogspot.com>. Acesso em: 30 abr. 2010.

NUENO, J. L. **O impacto do preço no mercado**. HSM Management (Dossiê), São Paulo, n.33, ano 6, p. 84-96, jul./ago. 2002.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michael E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Souza; WANDERLEY, José Carlos Vieira; CORREIA, Lindoya Martins; PERES, Maria de Holanda de Melo. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Joel José dos. **Formação do Preço e do Lucro**. 4. ed., rev. e amp. São Paulo: Atlas, 1995.

SARDINHA, José Carlos. **Formação de preço: a arte do negócio**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SENGE, Peter et al. **A Quinta Disciplina: Caderno de Campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**; tradução Antonio Roberto Maia da Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SIMA. **Research the surf industry**. Disponível em: <http://www.sima.com>. Acesso em: 30 abr. 2010.

THEÓPHILO, Carlos Renato. **Algumas reflexões sobre pesquisas empíricas em contabilidade.** Caderno de Estudos. São Paulo: FIPECAFI, v. 10, n. 19.

WERNKE, Rodney. **Análise de custos e preço de venda.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ZEITHAML, V. A. **Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence.** Journal of marketing. Vol. 52, p. 2-22, July, 1988.