

ENTENDENDO O PROCESSO DE FORMAÇÃO E DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE PREÇO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM EMPRESAS DA SERRA GAÚCHA

Gabriel Sperandio Milan (UCS)

gabmilan@terra.com.br

Deonir de Toni (UCS)

deonirdt@terra.com.br

FABIANO LARENTIS (UCS)

flarentis@ea.ufrgs.br

ALEXANDRE M GAVA (UCS)

ale.gava@terra.com.br



Neste trabalho, é apresentada uma pesquisa realizada em 104 empresas localizadas na Serra Gaúcha, tanto do setor industrial quanto do setor de serviços, abordando os seus processos de formação e definição de preços. Para tanto, foi implementada uma pesquisa descritiva, do tipo survey, empregando-se a Análise Fatorial, para redução do número de variáveis, a Análise de Cluster (Conglomerados) e análises de diferenças de médias (ANOVA), para verificar a existência, ou não, de diferenças estatisticamente significantes entre os clusters identificados. Os resultados sugerem que as empresas que praticam um preço superior ao preço de seus concorrentes obtêm uma maior rentabilidade. Foram identificadas quatro dimensões de análise, ou fatores, relacionadas à definição de preços nas empresas e seis relacionadas às estratégias de precificação mais adotadas. Além do mais, emergiram três agrupamentos de empresas (Cluster 1, 2 e 3), sendo que o Cluster 3, composto por empresas com maior faturamento líquido anual, maior número de funcionários e maior número médio de produtos ou serviços em linha é o que abrange empresas com melhor desempenho.

Palavras-chaves: Estratégias de preço, formação de preços, precificação

1. Introdução

Diante da intensidade competitiva existente no mercado, em que o número de ofertas está aumentando consideravelmente, e que novos entrantes locais e internacionais estão cada vez mais agressivos, observa-se que o preço representa uma das variáveis fundamentais para a sustentabilidade de uma empresa a curto, médio e longo prazo (NICHELE; MILAN, 2006). Desse modo, o paradigma do mero repasse dos custos, somado ao lucro para a formação do preço de venda, necessita ser analisado a partir das novas contingências. É imprescindível considerar e/ou adotar estratégias que buscam uma visão não só interna da empresa, mas também externa, no sentido de buscar uma análise mais profunda do mercado, verificando o que os clientes atuais e *prospects* estão dispostos a pagar pela oferta das empresas (produto e/ou serviço), compreendendo o que é valor na percepção dos compradores, despontando como alternativas para melhorar o desempenho das organizações (BERNARDI, 1996).

Segundo Ramos, Maya e Bornia (2005), a maneira mais rápida e eficaz para que uma empresa maximize seu lucro é começar fixando o preço corretamente. O preço tem um impacto muito forte sobre o volume de vendas e sobre a participação de mercado. Sua influência temporal é mais rápida, até imediata, em comparação a outros elementos do composto mercadológico. A forma pela qual as empresas definem seus preços não influencia apenas da demanda, mas o modo como os compradores utilizam o produto e/ou serviço, podendo impactar positivamente no estabelecimento, na manutenção e na ampliação de relacionamentos duradouros entre as partes, ou seja, entre comprador e vendedor (GOURVILLE; SOMAN, 2002).

Nesta direção, Diamantopoulos (2005) afirma que melhorias (elevação) no preço, em relação aos preços praticados pela concorrência, normalmente causam um efeito de três a quatro vezes maior sobre o lucro e a rentabilidade de um negócio em comparação a aumentos proporcionais no volume de vendas. Assim, o preço reflete duas dimensões simultâneas. A primeira dimensão se refere aos sacrifícios que o comparador incorre para adquirir a oferta, e a segunda, considera o preço como um sinal de qualidade, configurando o seu posicionamento de mercado, o que é essencial ao sucesso, ou não, de um produto e/ou serviço (DIAMANTOPOULOS, 2005; SIMON, 1992; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

Apesar da importância deste tema, o que se percebe na literatura é que há uma carência de estudos relacionados à precificação (CRESSMAN Jr., 1999; DIAMANTOPOULOS, 2005; NICHELE; MILAN, 2006) e seus reflexos na estratégia e no desempenho organizacional. Neste sentido, o presente trabalho tem por objetivo identificar as estratégias e os processos de precificação, bem como verificar o impacto destes sobre o desempenho das empresas analisadas. Para tanto, emerge uma questão central de pesquisa: as estratégias e os processos de precificação têm alguma influência sobre o desempenho das organizações?

2. O contexto das estratégias de preço (ou de precificação)

As estratégias de preço impactam no faturamento das empresas e refletem a percepção que o comprador tem a respeito dos produtos e/ou serviços comercializados. Uma estratégia de preços consistente deve considerar e avaliar cuidadosamente as forças que moldam o mercado, a sensibilidade ao preço por parte dos clientes, as interações com a concorrência e a própria situação interna da empresa (TORRES; MARTINS, 2006). Sobre a sensibilidade ao preço, é oportuno comentar que, em parte, ela pode ser entendida pela falta de diferenciação

entre as ofertas disponíveis, repercutindo na decisão de compra dos compradores com base no preço, preferencialmente, o menor possível (DOLAN; SIMON, 1998).

Destaca-se que cada tipo de oferta apresenta as suas peculiaridades. Alguns produtos e/ou serviços são considerados novos, outros são complementos de linha, outros são geradores de caixa, outros servem estrategicamente como um elemento essencial de um “pacote de produtos e/ou serviços”, ou funcionam como impulsionadores de vendas, pois auxiliam na venda de outros itens do *mix*. Isto é plausível até porque o lucro e a rentabilidade podem ser explicados com sendo resultantes de um *mix*, composto ou portfólio de produtos e/ou serviços com diferentes margens, retornos e diferentes níveis de giro nas vendas e volume de negócios (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

Por isso, a precificação somente com base nos custos, acrescidos do lucro, é uma visão míope, que não considera a relação existente entre a empresa e o seu mercado de atuação. Maximizar o lucro e a rentabilidade nem sempre é o principal ou o único objetivo do processo de formação e definição dos preços de venda para as empresas. Portanto, traçar os objetivos diretivos e estabelecer as estratégias e as políticas de preço é fundamental para aumentar a *performance* do negócio sob uma perspectiva de longo do tempo (DOLAN; SIMON, 1998; NAGLE; HOLDEN, 2003; KOTLER; KELLER, 2006; NICHELE; MILAN, 2006).

Sendo assim, os fatores determinantes da escolha do preço são baseados em condições internas e externas à organização. Com um volume cada vez maior de informações, e informações mais consistentes, o preço pode ser baseado na natureza e no potencial de relacionamento com o cliente, e não somente nos custos inerentes à oferta. Para implementar uma estratégia de preços dinâmica, é importante estimar a elasticidade sobre as várias condições de mercado. Isso implica em compreender as respostas dos clientes para diferentes ocasiões de compra. Por exemplo, a compra por impulso *versus* a compra planejada, a compra no inverno *versus* a compra no verão (sazonalidade), a compra de presentes *versus* a compra para uso pessoal. Além disso, uma boa estratégia de preço envolve um entendimento do ambiente competitivo e do que pode gerar valor para o cliente (WYNER, 2001).

Geralmente, costuma-se tratar a precificação como a estratégia mais simples dentro do composto mercadológico. Resultados provenientes de estudos realizados por Simon (1992), Souza et al. (2005) e Souza (2006) indicam que muitas empresas determinam seus preços com base na intuição, em paradigmas vigentes e na experiência de mercado dos gestores. Não há, em muitos casos, a preocupação com um sistema de informações que dê suporte, em um nível adequado, ao processo de tomada de decisões, seja na estimativa dos custos, seja na formação dos preços. A capacidade de coletar, armazenar, processar, disponibilizar e acessar informações sobre os ambientes interno e externo constitui um recurso relevante no que tange ao suporte às decisões de preço de maneira confiável e lucrativa (KOTLER; KELLER, 2006).

Como o preço tem um efeito significativo sobre o volume de negócios, a participação de mercado, a lucratividade e a rentabilidade, falhas na formação de preços podem causar insucessos no desempenho organizacional. Reduções de preço, por exemplo, nem sempre são benéficas, mesmo que, em tese, dependendo do tipo da oferta, poderiam estimular o aumento no volume de vendas, no curto prazo. Mesmo tendo como lógica a manutenção da lucratividade, com o aumento do volume de vendas, os clientes possuem uma capacidade limitada de compra, sem falar em possíveis retaliações dos concorrentes, o que pode acarretar a competição

predatória e, mesmo, uma guerra de preços (GUILTINAN; GUNDLACH, 1996; RAO; BERGEN; DAVIS, 2000; HEIL; HELSEN, 2001; DIAMANTOPOULOS, 2005).

3. O processo de formação de preços

A competência na formação de preços indica um dos fatores primordiais para o sucesso empresarial. Um bom sistema de informações adaptado às características da oferta e do mercado, que apóie as decisões atinentes ao processo de precificação, constitui um importante recurso para auxiliar na gestão do preço. A formação de preços baseada unicamente no preço como resultante da soma dos custos, do lucro e de outras despesas ($P = C + L + D$) necessita sair do escopo de dentro para fora da empresa para uma visão baseada mais no mercado. O lucro deve ser o resultado de um preço adequado às características do mercado de atuação da empresa e ao comportamento dos compradores, menos os custos incorridos e as despesas ($L = P - C - D$). Nesta abordagem, a estratégia de precificação deve focar resultados por meio de melhores preços, gerando mais valor para o cliente (BERNARDI, 1996) ou, simplesmente, praticar a essência do marketing, entender e atender o mercado (KOTLER; KELLER, 2006).

Para Ingenbleek et al. (2003), o processo de formação de preços pode ser baseado em três práticas que são direcionadas pela informação do valor para o cliente, nos custos e no nível de competitividade do preço no mercado. Didaticamente, essas três práticas também são denominadas de os 3 Cs (clientes, custos e concorrentes) (NAGLE; HOLDEN, 2003; KEARNEY, 2004; URDAN; OSAKU, 2005; KOTLER; KELLER, 2006).

O preço baseado no valor para o cliente indica qual o valor percebido de um determinado produto e/ou serviço, ou seja, quanto o cliente está disposto a pagar por esta oferta a partir dos benefícios que porventura receberia se optasse por tal oferta. Para definir os preços com base em valor, é preciso, em primeiro lugar, levar em conta como o cliente percebe a oferta; em segundo lugar, que o valor percebido supere as demais alternativas disponíveis no mercado; e, em terceiro lugar, considerar “todas” as fontes de valor possíveis na oferta e informar sobre a sua existência. Essa estratégia contempla o valor máximo que o comprador se dispõe a pagar em troca dos benefícios que recebe (ou percebe) do produto e/ou serviço (KEARNEY, 2004). O preço baseado no valor para o cliente é mais efetivo quando a vantagem relativa do produto e/ou serviço, ou sua diferenciação, é maior e quando a intensidade competitiva é menor (INGENBLEEK et al., 2003). Geralmente, o preço baseado em valor está associado a uma diferenciação da oferta, capaz de gerar maiores margens de lucro e rentabilidade em função da menor sensibilidade dos compradores ao preço (PAIXÃO; BRUNI; LADEIRA, 2006).

O preço baseado na informação dos competidores resulta da seguinte questão: quanto e como cobram os concorrentes para os benefícios que eles oferecem ao mercado? Se a empresa oferece menos benefícios que as ofertas de seus competidores, uma avaliação baseada nesta informação, provavelmente, resultará em preços abaixo dos seus competidores. É uma estratégia útil quando a oferta é muito similar a dos concorrentes em termos de valor para o cliente. O preço baseado nos competidores é mais efetivo quando a vantagem relativa à oferta da empresa e a intensidade competitiva são menores (INGENBLEEK et al., 2003). Já no caso do preço definido com base nos custos incorridos com o desenvolvimento, a produção e a comercialização do produto e/ou serviço, é relevante saber qual o limite de preço capaz de gerar lucro para a empresa. E isto inclui informações sobre custos fixos e variáveis na determinação do preço final. Para Ingenbleek et al. (2003), esta estratégia é mais efetiva quando a vantagem relativa da oferta é menor e quando a intensidade competitiva é alta.

No entanto, é oportuno comentar que a capacidade de determinar um preço lucrativo e

rentável depende da interação dessas três práticas (NAGLE; HOLDEN, 2003).

4. As estratégias de preço (ou de precificação)

A estratégia de preços é o meio ou a forma pela qual os objetivos de preço podem ser alcançados. Com isso, observa-se que não há estratégias predeterminadas. Na verdade, muitos gestores se equivocam ao tentar implementar modelos que demonstraram eficiência em outras empresas, setores ou em outras situações de mercado. A estratégia de preços acertada, portanto, depende da correta aferição e ponderação dos custos, do valor percebido da oferta por parte dos compradores e da atuação dos concorrentes (TORRES; MARTINS, 2006).

Noble e Gruca (1999) buscam entender os fatores que determinam quais estratégias de preço poderiam ser adotadas. Os autores apresentam quatro categorias de estratégias de preço: para novos produtos e/ou serviços, de preços competitivos (preços menores que o dos concorrentes), preços por linhas de produtos e/ou serviços e preços baseados em custos.

Em uma crítica a essa proposição, Cressman Jr. (1999) argumenta que os pesquisadores devem reexaminar seus trabalhos, assegurando que estão enfocando uma prática de preços baseada no valor percebido pelos clientes. Os custos são importantes para a definição da estratégia de preço, principalmente na avaliação do impacto do lucro e da rentabilidade no desempenho do negócio, mas os custos, isoladamente, não permitem identificar a correta estratégia de preços. Esse autor reitera que nenhuma das quatro categorias propostas por Noble e Gruca (1999) inclui, explicitamente, o preço baseado na entrega de valor ao cliente.

Com base tal discussão, a Figura 1 apresenta as quatro categorias propostas por Nobel e Gruca (1999) e outras alternativas, contemplando o entendimento de Cressman Jr. (1999).

Estratégias	Breve Descrição das Estratégias	Preço
Novos Produtos / Serviços		
Desnatamento	Fixação de preço alto na introdução do produto / serviço, reduzindo o preço à medida que o volume de vendas aumenta.	Alto
Preço de penetração	Preços baixos para acelerar a adoção do produto / serviço e estimular o crescimento das vendas em mercados ainda não atendidos.	Baixo
Preço de curva de experiência	Fixação de preço baixo para construir volume e reduzir os custos através do acúmulo de experiência.	Baixo
Preços Competitivos		
Líder de preços	A empresa é líder de preço e determina o nível de preço do setor. Geralmente a empresa inicia com um preço e espera que outras empresas a sigam.	Alto
Igualar a estratégia dos competidores	A empresa segue o preço da média do mercado ou do líder.	Igual
Preço mais baixo que dos competidores	A empresa fixa os preços em níveis inferiores aos do mercado.	Baixo
Preços por Linhas de Produto / Serviço		
Produtos complementares	O produto / serviço central é fixado com preço baixo, porém, os itens complementares, tais como acessórios, serviços ao cliente, etc., são fixados com preços maiores.	Baixo
Preço por “pacote”	É estabelecido um preço para um conjunto de produtos e/ou serviços. Geralmente é dado um atrativo maior ao cliente no pacote do que a compra destes produtos e/ou serviços individualmente.	Baixo
Preço com valor para o cliente	São oferecidas ao cliente uma versão do produto ou serviço com características inferiores a outras versões.	Baixo

Preço Baseado em Custos		
Custo mais lucro	O preço do produto / serviço é estabelecido com base nos custos e no percentual ou margem de lucro previamente estabelecida.	-
Estratégias de Preço Relativas à Imagem da Empresa e/ou da Oferta		
Preço de referência	Formação de preços de forma comparativa com base em preços que o consumidor já tem em mente.	-
Preços por prestígio	Ocorre quando os consumidores observam o preço de determinado produto / serviço como indicador de alta qualidade.	Alto
Outras Estratégias		
Estratégia com base no valor superior para o cliente	Preços menores que os competidores, mas com benefícios equivalentes.	Baixo
	Preços mais altos que os concorrentes por apresentarem benefícios exclusivos ou superiores.	Alto
Premium	Preços altos em função da qualidade superior.	Alto
Descriminação ou customização de preço	Preços diferenciados de acordo com as características do cliente.	-

Fonte: Adaptado de Noble e Gruca (1999) com a complementação das idéias de Bernardi (1996), Cressam Jr. (1999), Monroe e Cox (2001), Urbany (2001), Cogan (2002), Diamantopoulos (2005) e Kotler e Keller (2006).

Figura 1 – Estratégias de formação de preços

Há, então, uma desconexão entre a estratégia de preço e a entrega de valor para os clientes, o que pode afetar os resultados atinentes às estratégias corporativas. Outra observação do autor é que o preço baseado no valor deve ser incluído na literatura de orientação para o mercado (CRESSMAN Jr., 1999). O primeiro passo para a compreensão do papel do valor para o cliente é a segmentação de mercado, sendo que, para posicionar uma oferta corretamente em um segmento ou nicho de mercado, deve-se começar pelo entendimento sobre quais são os benefícios que cada grupo de clientes-alvo (*targets*) deseja (KRISHNAMURTHI, 1999). A precificação, como decorrência disso, também deveria estar fundamentada na prática da filosofia do marketing, ou seja, entender e atender os clientes (KOTLER; KELLER, 2006).

5. Método de pesquisa

Foi implementada uma pesquisa de natureza descritiva, do tipo *survey*, e de corte transversal, após a estruturação e finalização do instrumento de coleta de dados mediante pré-teste (HAIR Jr.; BUSH; ORTINAU, 2000; MALHOTRA, 2006). A versão final do questionário de pesquisa foi aplicada junto a empresários, executivos ou gestores conhecedores das práticas de precificação e de custeio de suas empresas. O questionário foi estruturado para avaliar a precificação e seus desdobramentos, inclusive de novos produtos. Para tanto, foram utilizadas as escalas de Noble e Gruca (1999), para as estratégias de precificação, de Urdan e Osaku (2005), para os fatores de definição de preços, e as escalas de Ingenbleek et al. (2003), para a avaliação da concorrência, do setor de atuação das empresas, dos objetivos para os novos produtos e do desempenho de produtos. Avaliou-se, também, o grau de inovação existente a partir das adaptações efetuadas nos produtos. As questões relativas aos custos se basearam, em essência, nos trabalhos desenvolvidos por Machado et al. (2006) e por Souza (2006). Gerou-se, assim, um instrumento de coleta de dados com 74 variáveis.

Os questionários foram enviados por e-mail ou entregues pessoalmente para o auto-preenchimento dos respondentes. O processo de coleta de dados foi implementado entre novembro de 2006 a agosto de 2007. De 670 questionários distribuídos, 104 questionários retornaram, os quais compõem a amostra final do estudo, obtendo-se um retorno de 15,2%.

Após a verificação da base de dados e a correção de inconsistências, procedeu-se as análises de dados. Além de estatísticas descritivas, efetuou-se a Análise Fatorial, para redução do

número de variáveis, a Análise de Cluster (Conglomerados) e análises de diferenças de médias (ANOVA), para verificar a existência de diferenças estatisticamente significantes entre os *clusters* (HAIR Jr. et al., 1998; JOHNSON; WICKERN, 1992; MALHOTRA, 2006).

6. Principais resultados

As empresas que integram a amostra desta pesquisa estão localizadas na Serra Gaúcha. Das 104 empresas estudadas, 77,7% delas pertencem ao setor industrial e 22,3% ao setor de serviços. Um dado interessante é que 53,4% possuem algum tipo de atividades no mercado externo (importação e/ou exportação); 51% possuem até 6 concorrentes diretos; 57% possuem até 35 produtos em linha; 63,4% possuem seus principais produtos com um tempo médio no mercado de até 5 anos; e 42% das empresas lançaram até 5 produtos nos últimos dois anos.

Pelo teste estatístico entre o nível de preço praticado pelas empresas e a sua rentabilidade, observou-se, com uma diferença significativa ao nível de 0,01, que as empresas que praticam um preço superior ao preço de seus concorrentes, obtêm uma maior rentabilidade (Tabela 1).

Preços	Rentabilidade	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão
Preços dos produtos, de forma geral	Baixa (1 a 4)	34	4,52	1,176	,205
	Alta (5 a 7)	70	5,38	1,154	,140

Tabela 1 – Relação entre preço superior praticado e rentabilidade

Para cada um dos blocos que compunham a primeira parte do questionário (fatores para definição dos preços, desempenho do produto, estratégias de precificação, objetivos para novos produtos, concorrência e setor de atuação), foi implementada a Análise Fatorial. Para tanto, foram utilizados o método de componentes principais para extração dos fatores, rotação Varimax e tratamento *pairwise* dos dados omissos. É oportuno comentar que o número de respostas omissas nas variáveis intervalares ficou em torno de 5% em relação às variáveis respondidas. Para a definição do número de fatores, foi considerado como critério àqueles com autovalor acima de 1. Em acréscimo, identificou-se, para cada fator, o Alfa de Cronbach, para o teste de confiabilidade (JOHNSON; WICKERN, 1992; HAIR Jr. et al., 1998).

O bloco relacionado aos processos para a definição de preços (escala de sete pontos, de 1-totalmente desconsiderado a 7-totalmente considerado), composto por 19 questões, resultou em quatro fatores (vide Tabela 2), com uma variância explicada de 66,5%, teste KMO e de esfericidade de Bartlett em níveis adequados (0,60 e significância ao nível de 0,05) (MALHOTRA, 2006), e com praticamente todas as comunalidades acima de 0,5 (a questão 5 obteve comunalidade de 0,49). Todas as cargas obtiveram valores acima de 0,5.

Fatores Relacionados à Definição de Preços	Questões	Alfa de Cronbach
F1	Competição e estrutura do mercado	0,889
F2	Custos dos produtos ou serviços e margem de lucro	0,849
F3	Diferenciais (valor percebido superior)	0,820
F4	Níveis de investimento	0,702

Tabela 2 – Fatores relacionados à definição de preços

Os resultados da Análise Fatorial mostram que as variáveis utilizadas para aferir o processo de precificação confirmam a abordagem teórica adotada, ou seja, que a definição de preços deve estar baseada na concorrência (F1), nos custos e no valor para o cliente (F2 e F3),

dimensões estas, ou fatores, que foram identificados na pesquisa, embora tenha surgido uma quarta dimensão (F4), que sugere que o processo de definição de preços deva levar em conta os investimentos realizados com o lançamento de novos produtos ou serviços, o que pode ser visto como um acréscimo à literatura da área.

A partir das dimensões identificadas (fatores), foi possível observar que o processo de precificação mais utilizado pelas empresas estudadas, em uma escala de 1 a 7, em primeiro lugar é com base nos seus custos (média de 5,7); em segundo, com base no valor (média de 5,6) e, em terceiro, com base nos concorrentes (média de 5,1). Nota-se que as empresas que mais utilizam o processo de formação de preços com base no valor apresentam uma rentabilidade superior. Portanto, pode-se inferir que empresas enfocam o valor para os clientes, além dos custos e dos preços da concorrência, apresentam rentabilidade superior.

Em relação às questões relativas às estratégias de precificação (questões 24 a 40, com escala de sete pontos, de 1-discordo totalmente a 7-concordo totalmente), foram obtidos, desconsiderando-se a questão 39 (com escala reversa em relação à questão 38), seis dimensões de análise, correspondendo a 68,9% da variância explicada (vide Tabela 3). O teste KMO e o teste de esfericidade de Bartlett permaneceram em níveis adequados.

O que se percebe é que a estratégia de preço mais utilizada pelas empresas é a estratégia de uso de produtos e/ou serviços complementares ou “pacotes” (média de 4,5), seguida pela estratégia de números quebrados (preços psicológicos) (média de 3,7).

Conforme dito anteriormente, as empresas que operam com preços maiores que seus competidores apresentam uma rentabilidade superior. Em contrapartida, as empresas que operam com preços menores que seus competidores apresentam uma rentabilidade inferior. Tal fato também pôde ser observado e relacionado a empresas que utilizam, com maior frequência, a estratégia de penetração de mercado. Verificou-se que estas empresas têm uma rentabilidade menor (estatisticamente significantes em nível de 0,01) em comparação às empresas que adotam outros tipos de estratégia.

Do mesmo modo, foi possível observar que as empresas que mais utilizam a estratégia de desnatamento e de preços por “pacotes de produtos e/ou serviços”, que geralmente estão relacionadas a preços mais elevados (vide Figura 1), possuem uma rentabilidade maior (estatisticamente significantes em nível de 0,01). Com isso, foi identificado, nas empresas analisadas, que as que adotam estratégias de preços altos ou maiores que seus competidores tendem a apresentar uma melhor rentabilidade.

Fatores Relacionados às Estratégias de Precificação		Questões	Alfa de Cronbach
F1	Penetração de mercado	Q26 a Q28, Q30 e Q34 (escala reversa)	0,800
F2	Oferta de descontos conforme ocasião (descontos situacionais)	Q29 e Q31	0,301
F3	Equivalência com qualidade (produtos e/ou serviços mais simples, qualidade de nível baixo/intermediário)	Q36 a Q38	0,573
F4	Desnatamento	Q24 a Q25	0,666
F5	Uso de “pacotes”, itens complementares e preço de referência	Q32, Q35 e Q40	0,447
F6	Uso de números quebrados (preços psicológicos)	Q33	-

Tabela 3 – Fatores relacionados às estratégias de precificação

Procurando-se obter agrupamentos (*clusters*) de empresas com características semelhantes ou grupos de empresas relativamente homogêneos a partir dos fatores oriundos da Análise

Fatorial e da questão 74, relativa à inovação, efetuou-se a Análise de Cluster (ou de Conglomerado) (MALHOTRA, 2006). Assim, optou-se pela análise “*K Means Cluster*”, um método não-hierárquico de aglomeração, que resultou em três *clusters* ou conglomerados. Esta opção foi a que apresentou maiores diferenças entre os *clusters* identificados. O **Cluster 1** agrupou 45 empresas; o **Cluster 2**, 36 empresas; e o **Cluster 3**, 23 empresas.

Como pode ser analisado nas Tabelas 4 e 5, o **Cluster 3** é o que possui empresas com o maior número médio de funcionários, o maior faturamento líquido médio anual, o maior tempo médio no mercado, o menor número médio de concorrentes diretos, o maior número médio de produtos ou serviços em linha, o maior tempo médio dos cinco principais produtos ou serviços no mercado e o maior número médio de lançamentos de produtos ou serviços nos últimos anos. Trata-se do *cluster* com a maior participação do setor de serviços e com maior volume de atividades relacionadas ao mercado externo. Este *cluster* é o mais diversificado e com o maior número de empresas de grande porte em relação aos outros dois *clusters*.

O **Cluster 2** é o que possui o menor número médio de funcionários, o menor faturamento líquido médio anual, o maior número de concorrentes diretos, o menor tempo no mercado dos cinco principais produtos ou serviços, e o menor número de lançamentos de novos produtos ou serviços. Tal *cluster* abrange empresas com um volume menor de atividades no exterior. Por fim, o **Cluster 1**, que é caracterizado por estar em uma situação intermediária, exceto em relação ao número atual de produtos ou serviços em linha (menor média dentre os *clusters*) e à participação de empresas do setor industrial, que predominam.

Variáveis	Média Geral	Clusters		
		1 (N=45)	2 (N=36)	3 (N=23)
número médio de funcionários	997	224	77	3.884
faturamento líquido anual médio (em R\$ 1.000,00)	91.634	33.088	5.814	330.947
tempo médio das empresas no mercado (anos)	21	17	17	34
número médio de concorrentes diretos	94	87	152	20
número médio de produtos ou serviços em linha	458	34	322	945
tempo médio dos cinco principais produtos ou serviços em linha (anos)	11	10	7	19
número médio de produtos ou serviços lançados nos últimos dois anos	60	40	38	139

Tabela 4 – Caracterização dos *clusters* (porte das empresas e informações sobre sua oferta)

Variáveis	Classificação	% Geral	% por Cluster		
			1	2	3
setor de atividade das empresas (em %)	indústria	77,7	86,4	72,2	69,6
	serviços	22,3	13,6	27,8	30,4
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0
atividade no mercado externo (em %)	sim	46,6	48,9	37,1	56,5
	não	53,4	51,1	62,9	43,5

	Total	100,0	100,0	100,0	100,0
--	--------------	-------	-------	-------	-------

Tabela 5 – Caracterização dos *clusters* (setor de atividades e relação com mercado externo)

A Tabela 6 apresenta as médias dos fatores para cada *cluster*. As letras ao lado de cada média indicam, em combinação, as diferenças estatisticamente significantes ao nível de 0,05 (ANOVA). Verifica-se, pela média geral, que as médias para os fatores para definição de preços são elevadas em relação à concorrência e aos setores envolvidos, mas não para as estratégias (com exceção do uso de “pacotes” e itens complementares). No caso da estratégia de equivalência com qualidade (neste caso, baixa), a intensidade de discordância é maior. As diversas estratégias indicadas na literatura não são plenamente utilizadas pelas empresas, que se valem muito mais dos custos e dos preços da concorrência para definir os seus preços de venda. Isso pode ser decorrência do peso do setor industrial na presente pesquisa.

Considerando os *clusters* para os fatores de definição de preços e desempenho dos produtos/serviços (questões de concordância), o **Cluster 3** possui as maiores médias para todos os itens (diferenças estatisticamente significantes ao nível de 0,05, se comparadas aos outros *clusters*). Em relação à maior parte das estratégias de preço (questões de concordância) e ao alcance de objetivos para novos produtos ou serviços (nível de alcance), as diferenças não são significantes, com exceção do uso de números quebrados, ou preços psicológicos, bem mais utilizados pelo **Cluster 1** em comparação aos outros dois *clusters*.

Quanto ao bloco de fatores ligados à concorrência (questões de grau – baixo a alto, comparado à concorrência), as médias do **Cluster 3**, no geral, são maiores e significativamente diferentes em relação aos outros *clusters*. Verifica-se, por outro lado, que não há diferenças estatisticamente significantes quando se trata dos níveis de custos fixos e variáveis, rentabilidade e custos de mudança de fornecedores. Em relação ao setor como um todo (questões de grau), o **Cluster 3**, no geral, também apresenta as maiores médias, apesar de algumas não serem estatisticamente significantes. É o que acontece com os custos como um todo e com a sensibilidade dos clientes, e da demanda, aos preços e às ofertas alternativas. Chama a atenção, ainda, que as médias do **Cluster 3**, relacionadas ao desempenho do setor como um todo, ao nível de competição e à concentração do mercado. Isto pode se evidenciar pelo número médio de concorrentes baixo identificado neste *cluster*. Quanto ao grau de inovação de produtos ou serviços, novamente o **Cluster 3** apresenta a maior média, mas estatisticamente significante apenas se comparado ao **Cluster 2**.

Dimensões de Análise	Média Geral	Clusters		
		1	2	3
Definição de preços: competição e estrutura do mercado	5,1	5,0 a	4,8 b	5,7 a, b
Definição de preços: custos dos produtos ou serviços e margem de lucro	5,7	5,4 a	5,6 b	6,3 a, b
Definição de preços: diferenciais (valor percebido superior)	5,6	5,5 a	5,4 b	6,0 a, b
Definição de preços: níveis de investimento	5,3	5,2 a	4,9 b	6,2 a, b
Desempenho da oferta em relação à concorrência	5,2	5,0 a	5,0 b	5,8 a, b
Estratégia de precificação: penetração de mercado	3,0	2,7 a	3,1	3,6 a
Estratégia de precificação: equivalência com qualidade (produtos e/ou serviços mais simples, qualidade de nível baixo/intermediário)	2,8	2,9	2,9	2,6
Estratégia de precificação: desnatamento	3,1	3,4	2,8	2,9
Estratégia de precificação: uso de “pacotes”, itens	4,5	4,8 a	3,9 a	4,6

complementares e preço de referência				
Estratégia de precificação: uso de números quebrados (preços psicológicos)	3,7	5,8 a, b, c	1,4 a, b, c	2,9 a, b, c
Alcance de objetivos para novos produtos	5,2	5,3	5,0	5,2
Comparação com a concorrência: diferenciação, vendas e preços	5,2	5,2 a, b, c	4,8 a, b, c	5,8 a, b, c
Comparação com a concorrência: vantagens em custos (economias de escala e curva de experiência)	4,8	4,5 a	4,3 b	5,9 a, b
Comparação com a concorrência: custos fixos e variáveis	4,6	4,9	4,3	4,5
Comparação com a concorrência: mercados, clientes e produtos ou serviços	4,6	4,7 a, b, c	4,0 a, b, c	5,5 a, b, c
Comparação com a concorrência: rentabilidade	4,9	4,9	4,7	5,2
Comparação com a concorrência: custos de mudança	3,8	4,0	3,7	3,8
Comparação com a concorrência: tempo de mercado dos produtos ou serviços	4,9	4,6 a	4,7 b	5,8 a, b
Setor de atividade: sensibilidade da demanda e dos clientes	4,7	4,6	4,5	5,0
Setor de atividade: custos como um todo	4,9	4,9	4,7	5,3
Setor de atividade: poder de barganha dos clientes e dos fornecedores	4,6	4,8	4,7	4,4
Setor de atividade: desempenho como um todo (rentabilidade, crescimento e qualidade das ofertas)	4,8	4,7 a	4,5 b	5,5 a, b
Setor de atividade: competição (itens comercializados e preços)	5,2	5,2	5,0 a	5,8 a
Setor de atividade: concentração do mercado	5,4	5,2 a	5,2 b	6,3 a, b
Grau de inovação para novos produtos (de poucas adaptações a um produto totalmente novo)	4,6	4,7	4,0 a	5,1 a

Obs: A(s) letra(s) ao lado de cada média indica(m) as combinações das médias dos *clusters* com diferenças estatisticamente significantes ao nível de 0,05 (teste ANOVA).

Tabela 6 – Médias para os *clusters* identificados

De forma geral, percebe-se que o **Cluster 3** é o que compreende empresas mais preocupadas em obter informações para definir seus preços considerando tanto os custos, quanto a concorrência e o valor percebido pelos clientes. São empresas que enfrentam maiores níveis de concorrência, maior número de produtos ou serviços comercializados e competição de preços, apesar de estarem em setores com maior concentração de mercado, tendo um maior número de produtos ou serviços em linha, maior volume de faturamento líquido anual, maior tempo e melhor atuação no mercado.

Por outro lado, evidencia-se uma semelhança de respostas entre os *clusters*, principalmente quanto a algumas estratégias de preço, ao alcance dos objetivos para novos produtos ou serviços, à comparação com a concorrência quanto aos custos fixos e variáveis, à rentabilidade e aos custos de mudança de fornecedores e à avaliação do setor quanto à sensibilidade da demanda, aos custos como um todo e ao poder de barganha.

Em situações, contextos e ambientes cada vez mais semelhantes a diversos grupos de empresas e setores de atividades, a diferença pode advir de estruturas e competências internas, neste caso, na definição das estratégias de preço, no desenvolvimento de ofertas com valor para os clientes, e de preferência, superior às da concorrência, e na respectiva atuação de mercado, mais assertiva e consistente. É claro que tais direcionamentos podem garantir um maior volume de vendas e participação de mercado, mas não necessariamente maiores níveis de lucro e de rentabilidade, que dependem, também, de outros fatores.

7. Considerações finais

Como o preço está associado ao processo de decisões estratégicas corporativas como um todo, na medida em que seus resultados econômico-financeiros são parcialmente dependentes do nível de preços praticados no mercado (FASTI, 2003), tal elemento do assume uma conotação de extrema relevância no contexto das decisões estratégicas, contribuindo para o direcionamento do posicionamento mercadológico da empresa (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005) e para a construção de uma vantagem competitiva (PORTER, 1985). Assim, a forma pela qual as empresas definem seus preços não influencia apenas o comportamento da demanda, mas o modo como os compradores utilizam o produto e/ou serviço, podendo impactar positivamente no estabelecimento, manutenção e ampliação de relacionamentos duradouros entre compradores e vendedores (GOURVILLE; SOMAN, 2002).

Consoante isso, procurou-se compreender o processo de precificação desenvolvendo uma pesquisa em 104 empresas da Serra Gaúcha, tanto do setor industrial quanto do de serviços. A primeira constatação, e que vai ao encontro da literatura, é que as empresas que praticam um preço superior ao preço de seus concorrentes obtêm uma maior rentabilidade (Tabela 1). Isto provavelmente tem relação com a entrega de valor superior ao cliente, justificando a cobrança de preços superiores. Tal constatação instiga aos gestores que realmente ter um preço competitivo, às vezes, pode trazer vantagens frente aos concorrentes, porém, o objetivo central da precificação não é o de as empresas praticarem preços inferiores à concorrência, e sim maximizar o nível de satisfação dos clientes, seu lucro e sua rentabilidade.

No processo de precificação, observou-se que, dentre as três abordagens mais salientes na literatura, as empresas que utilizam predominantemente estratégias de preço com base no valor para o cliente apresentaram uma rentabilidade mais elevada em comparação às empresas que utilizam as estratégias com base em seus custos e na concorrência. Entretanto, estas três abordagens são de suma importância para o processo de precificação das empresas, e podem ser perfeitamente complementares e não mutuamente excludentes. Em acréscimo, os resultados indicam que empresas que adotam estratégias de desnatamento e por “pacotes de produtos e/ou serviços”, ou seja, estratégias de preço com níveis de preços superiores aos dos competidores, apresentam, na média, uma melhor rentabilidade.

Os gestores devem entender o contexto da precificação, incluindo, em suas análises e no processo de tomada de decisões, as dimensões corporativa, mercadológica e econômico-financeira em que a empresa está inserida e, principalmente, compreender profundamente a percepção de valor dos clientes e o seu grau de satisfação com a empresa e com seus produtos e/ou serviços, relação esta que compara os benefícios almejados, e recebidos ou não, e os sacrifícios incorridos (financeiro, físico, de tempo e psíquico) (ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1992; LESZINSKI; MARN, 1997; OLIVER, 1997). Em acréscimo, é fundamental que os gestores verifiquem as interfaces e as implicações dos métodos e sistemas de custeio no que diz respeito à estratégia de precificação adotada (DE TONI et al., 2007).

Na seqüência da pesquisa, foram identificadas quatro dimensões de análise relacionadas à definição de preços nas empresas – **F1:** competição e estrutura do mercado, **F2:** custos dos produtos ou serviços e margem de lucro, **F3:** diferenciais (valor percebido superior) e **F4:** níveis de investimento (vide Tabela 2); e seis relacionadas às estratégias de precificação mais adotadas – **F1:** penetração de mercado, **F2:** oferta de descontos conforme ocasião (descontos situacionais), **F3:** equivalência com qualidade (produtos e/ou serviços mais simples, qualidade de nível baixo/intermediário), **F4:** desnatamento, **F5:** uso de “pacotes”, itens complementares

e preço de referência e **F6**: uso de números quebrados (preços psicológicos) (vide Tabela 3).

Por fim, mediante a Análise de Cluster, foram identificados três agrupamentos de empresas, sendo que cada um destes agrupamentos apresenta características específicas (vide Tabelas 4 a 6), o que possibilita a análise e a verificação de resultados pertinentes a empresas com características similares. Foi identificado que o **Cluster 3**, composto por empresas com maior faturamento líquido anual, maior número de funcionários e maior número médio de produtos ou serviços em linha é o que abrange empresas com melhor desempenho (vide Tabelas 4 e 6).

Referências

ANDERSON, E.W.; FORNELL, C. & LEHMANN, D.R. Perceived quality, customer satisfaction, market share, and profitability. *Working Paper*, National Quality Research Center: The University of Michigan, 1992.

BERNARDI, L.A. *Política e formação de preços: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada*. São Paulo: Atlas, 1996.

COGAN, S. *Custos e preços: formação e análise*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

CRESSMAN Jr., G.S. Commentary on: industrial pricing: theory and managerial practice. *Marketing Science*, v. 18, n. 3, p. 455-457, 1999.

DE TONI, D.; GAVA, A.M.; LARENTIS, F. & MILAN, G.S. Relação entre estratégias de formação de preços e custo: a interface entre as áreas de marketing e de finanças e controladoria. In: *Encontro Anual da Anpad*, 31. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

DIAMANTOPOULOS, A. Determinação de preços. In: BAKER, M. (org.). *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DOLAN, R..J. & SIMON, H. *O poder dos preços*. São Paulo: Futura, 1998.

FASTI, R. Administração de preço. In: DIAS, S. R. (coord.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003. cap. 10, p. 253-269.

GOURVILLE, J.T. & SOMAN, D. Pricing and the psychology of consumption. *Harvard Business Review*, v. 80, n. 9, p. 90-96, 2002.

GULTINAN, J.P. & GUNDLACH, G.T. Aggressive and predatory pricing: a framework for analysis. *Journal of Marketing*, v. 60, n.3, p. 87-102, 1996.

HAIR Jr., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. & BLACK, W.C. *Multivariate data analysis*. 5th edition. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

HAIR Jr., J.F.; BUSH, R.P. & ORTINAU, D.J. *Marketing research: a practical approach for the new millennium*. New York: Irwin/McGraw-Hill, 2000.

HEIL, O.P. & HELSEN, K. Toward an understanding of price wars: their nature and how to they erupt. *International Journal of Research in Marketing*, v. 18, n. 1/2, p. 83-98, 2001.

HOOLEY, G.J.; SAUNDERS, J.A. & PIERCY, N.F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

INGENBLEEK, P., DEBRUYNE, M., FRAMBACK, R. & VERHALLEN, T. Successful new product pricing practices: a contingency approach. *Marketing Letters*, v. 14, n. 4, p. 289-305, Dec. 2003.

JOHNSON, R.A. & WICHERN, D.W. *Applied multivariate statistical analysis*. 3rd edition. International Edition: Prentice Hall, 1992.

KOTLER, P. & KELLER, K.L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KEARNEY, A.T. O que o consumidor valoriza? *HSM Management*, n. 44, mai.-jun., 2004.

KRISHNAMURTHI, L. *Pricing: part art, part science*. Mastering Marketing. Financial Times/Prentice Hall, 1999.

- LESZINSKI R. & MARN, M.V.** Setting value, not price. *McQuinsey Quarterly*, n. 1, p. 99-115, 1997.
- MACHADO, M. et al.** Análise do processo de formação de preços do setor hoteleiro da cidade de João Pessoa (PB): um estudo exploratório. In: *Encontro Anual da Anpad*, 30. Salvador: ANPAD, 2006.
- MALHOTRA, N.** *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MONROE, K.B. & COX, J.L.** Pricing practices that endanger profits. *Marketing Management*, v. 10, n. 3, p. 42-46, Sep.-Oct. 2001.
- NAGLE, T. & HOLDEN, R.K.** *Estratégias e táticas de preços*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- NICHELE, M. & MILAN, G.S.** Fundamentos, estratégias e decisões de preço. In: MILAN, G.S. & BRANCHI, N.V.L. (orgs.). *Administração mercadológica: teoria e pesquisas*. Volume 2. Caxias do Sul: EDUCS, 2006. cap. 7, p. 151-180.
- NOBLE, P.M. & GRUCA, T.S.** Industrial pricing: theory and managerial practice. *Marketing Science*, v. 18, n. 3, p. 435-454, 1999.
- OLIVER, R.L.** *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.
- PAIXÃO, R.B.; BRUNI, A.L. & LADEIRA, R.** Nem tudo que reluz é ouro: um estudo da interferência da força da marca na formação dos preços com o uso de testes de correlação e análise de conglomerados. In: *Encontro Anual da Anpad*, 30. Salvador: ANPAD, 2006.
- PORTER, M.E.** *Competitive advantage*. New York: The Free Press, 1985.
- RAO, A.R.; BERGEN, M.E. & DAVIS, S.** How to fight a price war. *Harvard Business Review*, v. 78, n. 2, p. 107-116, 2000.
- RAMOS, P.M.; MAYA, P.C.C. & BORNIA, A.C.** Estudo científico do componente preço e sua relação com o marketing mix de produto brasileiro de exportação: uma pesquisa multicase nas empresas do consórcio de exportação de calçados de São João Batista (SC). In: *Encontro Anual da Anpad*, 29. Brasília: ANPAD, 2005.
- SIMON, H.** Pricing opportunities and how to exploit them. *Sloan Management Review*, v. 33, n. 2, p. 55-65, 1992.
- SOUZA, A.** O processo de formação de preços em empresas de produção por encomenda: estudo de casos múltiplos na região metropolitana de Belo Horizonte. In: *Encontro de Marketing*, 2. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- SOUZA, A. et al.** Análise de sistemas de informações utilizados como suporte para os processos de estimação de custos e formação de preços. In: *Encontro Anual da Anpad*, 29. Brasília: ANPAD, 2005.
- TORRES, U.P.P. & MARTINS, H.C.** Análise estratégica das áreas de marketing e finanças no processo de formação e manutenção dos preços: o caso da montadora Fiat Automóveis S.A. In: *Encontro de Marketing*, 2. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- URBANY, J.E.** Determinação e estratégias de definição de preços. In: CZINKOTA, M. et al. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- URDAN, A. & OSAKU, W.** Determinantes do sucesso de novos produtos: um estudo de empresas estrangeiras no Brasil. In: *Encontro Anual da Anpad*, 29. Brasília: ANPAD, 2005.
- WYNER, G.A.** New pricing realities. *Marketing Research*, v. 13, n. 1, p. 34-35, 2001.