

# **Processo de precificação estratégica em indústria de roupas de acessórios de *neoprene***

## **Resumo**

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* e avaliar se a estratégia está em sintonia com modelos de precificação defendido pelos autores da área. A metodologia utilizada para atender ao objetivo proposto é bibliográfica, com estudo de caso. As análises de dados são efetivadas por meio de uma abordagem qualitativa de caráter exploratório. O estudo descreve o processo de formação de preço, identificando as estratégias utilizadas pela empresa em relação às encontradas na literatura, como são utilizadas, quais os profissionais envolvidos no processo e o modo como os custos influenciam na precificação. O estudo proporcionou verificar que a definição de preços é um componente crítico da estratégia organizacional, porque condiciona o faturamento e reflete a percepção que o consumidor alvo tem dos produtos ou serviços da empresa. Isto é, o preço é definido com base no consumidor alvo que a empresa quer atingir. Como resultado da pesquisa foi possível comprovar que a empresa utiliza estratégias de preço abordadas na literatura, como as estratégias de: segmentação, desnatação e penetração.

**Palavras-chave:** Preço; Valor; Estratégia; Custos; Consumidor alvo.

## **1 INTRODUÇÃO**

O que está acontecendo de forma global incluindo no Brasil é uma crescente concorrência entre empresas, aumento de importações, tendência a uma liberdade de preços, crescente demanda por qualidade e modernidade, aliadas ao fato de maior modernização e conscientização do consumidor por produtos customizados. Em condições de maior liberdade de mercado e aumento dos níveis de exigências, o poder de barganha do mercado cresce, de forma que o consumidor tende a sinalizar ou ditar o que está disposto a pagar por um produto ou serviço. O consumidor está mais seletivo.

A competitividade entre as empresas aumentou principalmente com a entrada de empresas e produtos estrangeiros, principalmente com o mercado Chinês. Muitos produtos são fabricados na China com custos inferiores aos nacionais, e com a cotação baixa do iene, o preço que chega ao Brasil normalmente é inferior aos praticados internamente. Deste modo constata-se que o preço passa a exigir uma estratégia adequada a este contexto, para que possa atender às necessidades da empresa para dar continuidade às suas atividades.

A partir deste processo de Globalização, o cliente torna-se mais seletivo, demandando qualidade e produtos customizados, embora não se descuide do preço. Antes do “boom” tecnológico causado principalmente pela Internet, a falta de informação dos consumidores era a maior fonte de lucro para muitas empresas, mas atualmente com o novo modelo de tecnologia como fonte de informação e de transparência, o preço de um produto 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 um estudo mais abrangente e integrado do todo.

Como lidar com toda a complexidade das diversas variáveis: de custo, clientes qualidade, produção, logística, etc., e definir o preço correto, já que nem sempre as variáveis envolvidas são modeladas matematicamente, pois envolve comportamentos. E como estas

variáveis influenciam em termos de prioridades o comportamento de um consumidor específico?

A resposta a essa pergunta deve vir suportada pelas variáveis do composto mercadológico para a formação de preço. Com base nesta argumentação, pode-se propor os objetivos do trabalho. O Objetivo deste trabalho é analisar as estratégias e táticas de formação de preço de produtos manufaturados de uma indústria de roupas e acessórios de *neoprene*, e verificar se estão em sintonia com os conceitos abordados pelos autores da área. A metodologia utilizada para atingir ao objetivo proposto é bibliográfica com estudo de caso.

O propósito deste estudo foi integrar a diversidade de conhecimento da área e colocar as teorias em confronto com as práticas atuais por meio de um estudo de caso. 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.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

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).

### **2.1 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).

### **Valor para o cliente = Benefícios percebidos – 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:

- **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 apetrechamento baseado em valor fracassará, a menos que os clientes realmente percebam o valor pelo qual o processo de apetrechamento 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).

O apereamento não é uma decisão que possa ser guiada apenas pelos números. A análise financeira pode evidenciar as condições necessárias para uma decisão de apereamento lucrativo, mas o cliente utiliza diretrizes na sua decisão de apereamento que visam o seu maior benefício. Isto é, uma estratégia de apereamento 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.

## **2.2 Apereamento estratégico**

“A diferença entre a fixação de preço e um apereamento estratégico é a diferença entre reagir às condições de mercado e administrar proativamente essas condições” (HOLDEN; NAGLE, 2003, p. 1). No apereamento 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 aperear eficazmente é necessário compreender os custos, ou seja, saber como os custos mudarão conforme modificações nas vendas que resultam de decisões de apereamento (HOLDEN; NAGLE, 2003). Os custos podem não determinar o preço, mas são considerações centrais no apereamento.

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 apereamento 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 1.

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.

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

**Figura 1- Opções para reação à competição em preço**

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

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).

## 2.3 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.

### 2.3.1 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, 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).

### **2.3.2 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.

### **2.3.3 Apreçamento Segmentado**

O apreçamento segmentado ensina 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:

- Segmentação pela identificação do comprador. Como no caso das companhias aéreas.
- 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.
- Segmentação pelo momento da compra. Quando clientes em diferentes segmentos de mercado compram em diferentes ocasiões, como em cinemas e restaurantes.
- Segmentação pela quantidade comprada. Aplica-se desconto por quantidades, podendo ser desconto por volume, por pedido e em degraus.
- Segmentação pelo design do produto. É uma das segmentações mais eficiente, pois envolve oferecer diferentes versões de um mesmo produto ou serviço.
- Segmentação pelo empacotamento de produtos. É uma tática largamente usada: varejistas oferecem estacionamento grátis pela compra em suas lojas.
- 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.

#### **2.3.4 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 apreçamento 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 apreçamento 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.

### **2.3.5 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.

### **2.3.6 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 apreamento, cabe à organização elaborar e estruturar a política de preço mais apropriada a sua estratégia. Para o apreamento eficaz, também são necessários profissionais dispostos a trabalhar na formação e política de preço.

## **3 ESTUDO DE CASO**

O estudo de caso ora apresentado foi elaborado com dados obtidos numa indústria de roupas e acessórios de *neoprene*. 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* diferenciado, feito especialmente para surfistas. A seguir, desenvolveu trajes para mergulho, *jet-ski*, triatlon, *windsurf* e muitos outros esportes.



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.

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 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*.

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.

No processo de formação de preço, a diretor geral é responsável pela estratégia da organização. Ele 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.

### **3.1 Departamento financeiro**

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 costumeiramente 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.

<b>Produto: Camisa Manga Longa</b>	
<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%

**Quadro 1 – Custos e despesas variáveis da camisa manga longa**

Fonte: Elaborado pelos autores.

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 dados obtidos com 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 as alíquotas interestaduais (12% e 7%), além da alíquota interna (17%).

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

**Quadro 2 - Total de Custos, despesas variáveis e gastos fixos do produto**

Fonte: Elaborado pelos autores.

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%

**Quadro 3 - Formação do preço com margem de contribuição zero**

Fonte: Elaborado pelos autores..

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 e,
- 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.

### 3.2 Departamento comercial

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.

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

### 3.3 Estratégica 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: situação da concorrência, custo variável e 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 quadro 4.

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

**Quadro 4 - Segmentos de clientes**

Fonte: Elaborado pelos autores.

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.

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.

O quadro 5 demonstra em síntese os valores apurados pelo departamento financeiro na formação de preço.

<b>Produto X</b>	<b>Produto Y</b>	<b>Produto Z</b>
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		
<b>(=) Resultado Apurado</b>		

**Quadro 5 - Apuração da margem de contribuição por produto**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Esse quadro 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.

## 4 CONCLUSÃO

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:

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

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.

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: a marca, a inovação em termos de material e design e 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 levantados os preços concorrentes conforme o segmento de cliente alvo, entretanto a diretoria da empresa não permite a guerra de preços, já que a estratégia 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 ineficiência no controle das despesas e custos fixos.

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 apereçamento para manter os preços alinhados ao valor percebido pelo cliente.

## **REFERÊNCIAS**

BERNARDI, Luiz Antonio. **Política e formação de preços: uma abordagem competitiva sistêmica e integrada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul . **Marketing: criando valor para os clientes**. Tradução da 2a. edição inglesa São Paulo: Saraiva, 2000. 626p.

HOLDEN, Reed K.; NAGLE, Thomas T. **Estratégia e táticas de preços: um guia para decisões lucrativas**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KEARNEY, A.T. **O que o consumidor valoriza?** HSM Management. v. 44 mai. jun. p.36-43. 2004.

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.

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

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

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.

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

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.