

MÉTODOS DE PRECIFICAÇÃO: ENFOQUE NAS VIDRAÇARIAS DE MÉDIO E PEQUENO PORTE DO CEARÁ

Liana Márcia Costa Vieira Marinho (UFC)
lianacvmarinho@hotmail.com

Maria Naiula Monteiro Pessoa (UFC)
naiula@ncanet.com.br

SANDRA MARIA DOS SANTOS (UFC)
smsantos@ufc.br

Augusto César de Aquino Cabral (UFC)
cabral@ufc.br

Debora Cardoso do Nascimento (UFC)
deboracardoso33@hotmail.com



O segmento de vidraçarias no Estado do Ceará tem apresentado um significativo crescimento, o que vem contribuindo para o aumento da concorrência entre as empresas do setor, exigindo um melhor gerenciamento das mesmas. Nesse processo, a precificação passou a ser percebida como uma importante estratégia de mercado. No intuito de contribuir com as empresas que atuam nessa atividade produtiva, este estudo tem como objetivo propor um método de flexibilização dos preços, que possibilite melhorias na tempestividade dos processos de negociação no segmento vidreiro do Ceará. A pesquisa é de natureza quali-quantitativa, tendo sido realizada em duas etapas. Na primeira etapa, foi feito um levantamento para conhecer aspectos das empresas do segmento vidreiro, descrevendo sua infra-estrutura e métodos e técnicas de precificação. Na segunda, foi feito um estudo de caso visando propor um método de flexibilização dos preços. Quanto aos meios, é bibliográfica, documental e de campo. Quanto aos fins, é exploratória e descritiva. Os instrumentos de coleta utilizados foram questionário e entrevista. Os resultados revelaram que, nas empresas pesquisadas, predominam os métodos tradicionais de preço de venda, com destaque para o markup sobre o custo. Observou-se uma cultura de constante aplicação de descontos, o que sinaliza a adoção dos preços dinâmicos. Com base na realidade encontrada, se propõe o uso do método de precificação misto, em que se teria para cada grupo de clientes faixas de preços planejadas a partir do estudo das variações de volume ocorridas em anos anteriores, esta sistemática possibilitará melhor tempestividade à negociação, atendendo à dinamicidade e variedade do segmento vidreiro.

Palavras-chaves: Precificação, Segmento Vidreiro, Ceará

1 Introdução

A grande concorrência entre as empresas associada à queda nas margens de lucros obtidos por elas e à recessão econômica em proporção global, caracterizam o mercado globalizado no ambiente atual. As empresas necessitam despertar para suas estruturas gerenciais, ter informações tempestivas: segundo Bruni e Famá (2007), para o aperfeiçoamento de estrutura da organização, técnicas de gestão de custos; segundo Atkinson *et al.* (2008), para preocupação com uma melhoria contínua, análise da cadeia de valor em que a empresa está envolvida, comparação com outras empresas e o controle dos preços adotados. Wernke (2005) deu ênfase à importância do preço e reforçou a atenção que deve ser dada a uma das principais estratégias de mercado: a Precificação.

O método de precificação adotado, analisado por si só, não é suficiente, pois é necessária a análise conjunta, dentro da cadeia produtiva, de acordo com o ciclo de vida da empresa. Goulart Júnior (2000) estudou os processos de custeio e precificação utilizados nas várias fases do ciclo da vida, identificando isso como fatores-chave de sucesso na gestão dos negócios. Em meio às técnicas gerenciais, Sartori (2004) mostrou a importância da estratégia e flexibilização de preços, como alternativa para fidelização de clientes e aumento de rentabilidade em uma empresa através da sugestão de uma técnica dinâmica, criticada por usar cálculos matemáticos complexos, gerando muitas tabelas de difícil manuseio e, por vezes, consideradas complicadas para não matemáticos.

O segmento vidreiro foi escolhido porque no Ceará o comércio de vidros tem crescido, constatando-se o aumento de registro de novas empresas na Junta Comercial de 144 novas empresas no período de 2006 à 2008, o que representou um acréscimo de 79,12% das empresas com esta atividade seja como principal ou secundária. A presença de fábricas-têmperas no Estado tem facilitado o surgimento de muitas vidraçarias menores voltadas ao comércio e o crescimento do segmento.

Tem-se como objetivo geral: **propor um método de flexibilização dos preços, que contribua com melhorias na tempestividade dos processos de negociação no segmento vidreiro do Ceará.**

A pesquisa é exploratória e descritiva. Justifica-se ser exploratória pelo fato de haver pouco estudo sobre a temática abordada de métodos de formação de preços direcionada ao segmento de vidros; e descritiva, pelo fato de se levantar informações, de modo a conhecer aspectos das empresas do segmento vidreiro, descrevendo sua infra-estrutura e métodos e técnicas de precificação. Além da pesquisa bibliográfica e documental, foi feito um levantamento junto ao segmento vidreiro para se conhecer aspectos referentes ao uso da precificação nas empresas de médio e pequeno porte que atuam no Ceará. A pesquisa bibliográfica subsidiou o referencial teórico sobre precificação e a proposição do novo método de formação dos preços.

2 Precificação

Entende-se por precificação a ação de se formar preços, constitui-se de uma tarefa complexa, em que se faz necessário considerar, primeiramente, aspectos como a empresa ter ou não concorrentes e os custos. Estes dois aspectos são muito evidenciados, na área de custos, como precificação baseada nos custos e no mercado. Com a internacionalização do mercado, o desenvolvimento dos sistemas de informação e a crise econômica, o preço passou a ser visto como em função do valor percebido pelo cliente. Assim, identificam-se

direcionamentos diferentes em relação aos preços. No primeiro momento, o preço era determinado pelos custos mais o resultado esperado; no segundo, o custo passou a ser função do preço menos o resultado esperado.

Bertó e Beulke (2006) mencionaram, na realidade brasileira, fórmulas de estrutura de preços. Eles acrescentam dois enfoques para o valor atribuído à venda:

No enfoque financeiro, um produto, uma mercadoria ou um serviço somente se justificam na medida em que contribuírem para a manutenção ou preferencialmente para o crescimento do valor real da empresa. Esse crescimento passa, no médio e no longo prazo, necessariamente pelo resultado positivo dos produtos (...) Já no enfoque mercadológico, o objetivo maior de um produto/serviço é agregar valor aos consumidores; uma maior ou menor agregação e valor está diretamente ligada a vantagem competitiva, que pode ocorrer de diversas formas: serviços, garantias, assistência etc. O preço constitui, indubitavelmente, uma importantíssima variável de vantagem competitiva. (BERTÓ; BEULKE; 2006, p.25-26.)

O preço está entre dois objetivos aparentemente antagônicos: o cliente quer pagar o menor valor, com a maior qualidade possível; e, a empresa vendedora quer o maior valor para proporcionar lucros maiores. Em uma face, o cliente puxa o preço para baixo; na outra, a empresa vendedora puxa o preço para cima. E no meio está o vendedor que poderá ajudar neste processo.

A chamada teoria da formação de preços desenvolvida na economia configura diversas situações classificadas pelo maior ou menor grau de liberdade dos vendedores em fixar seu próprio preço de venda. Esse nível de liberdade depende dos seguintes fatores, dentre outros: quantidade de concorrentes com que o vendedor estiver concorrendo; diferenciação ou similaridade, considerada pelo comprador, do produto oferecido pelo vendedor e pela concorrência. (SARTORI, 2004, p.62)

Para Sartori (2004), os fatores internos são os custos, os objetivos de curto e longo prazo e a posição funcional; e os externos são a demanda, a concorrência, restrições legais, e as práticas da indústria. Dependendo da estratégia de precificação escolhida poderá variar o método e o instrumento utilizado. Três estratégias são mencionadas por Romão (2007):

Precificação de serviços com base nos custos – o estabelecimento do preço do serviço prestado é feito adicionando-se uma margem referencial ao custo;

Precificação de serviços com base na concorrência – o preço é fixado levando-se em conta os preços cobrados pela concorrência, podendo ser o mesmo ou fixado em patamares mais altos ou mais baixos;

Precificação de serviços com base na demanda – envolve o estabelecimento de preços consistentes com a percepção de valor que os consumidores têm em relação ao serviço prestado. (ROMÃO, 2007, p.39)

Outras abordagens foram encontradas, voltadas para o setor privado, utilizando como terminologia “métodos”, como a de Neves e Viceconti (2003), de Sartori (2004) e Wernke(2005). Neves e Viceconti (2003) consideram a fixação do preço de venda uma tarefa bastante complexa por ter que considerar fatores como as características da demanda do produto, a existência ou não de concorrência, a previsibilidade dos comportamentos dos concorrentes e a existência ou não de acordo entre os concorrentes. Esses fatores apontados não são excludentes de outros, mas ressaltam a importância do custo na formação dos preços. E com o foco nos custos eles determinam os métodos com base no custo pleno, de transformação, marginal e no rendimento sobre o capital empregado.

Na precificação feita com base no custo por absorção ou pleno, os preços de venda são iguais ao custo total da produção determinado pelo custeio por absorção adicionado de um percentual para cobrir as despesas operacionais e a margem de lucro desejada. Na abordagem

com base no custo de transformação, chega-se ao preço de venda aplicando-se um percentual sobre esse custo, corrigindo distorções no caso de produtos com graus de transformação diferentes. Na abordagem com base no custo variável forma-se o preço de venda com o acréscimo da margem de lucro sobre o custo variável. Na abordagem com base no rendimento sobre o capital empregado, chega-se ao preço de venda dividindo o somatório do capital empregado pela empresa e dos custos de produção, pelo total de unidades produzidas.

Diversas classificações e nomenclaturas são encontradas na literatura. Sartori (2004), por exemplo, agrupou-os como métodos tradicionais e métodos dinâmicos, separando-os também por fatores internos e externos. Como método tradicional, considerando os fatores internos, citou: baseado no custo; *markup*; acima do custo; curva de experiência.

Considerando os fatores externos, baseados na demanda, que por vezes são tratados como estratégias, destacam-se: preço da exclusividade ou *skimming*; penetração no mercado; apreçamento de prestígio; ordenamento de preço; preços quebrados; partindo da demanda. Como método tradicional, considerando os fatores externos, baseados na concorrência: costumeiro e promocional ou “apreçamento de líder de perda”. O método dinâmico, por sua vez, é apontado como o resultado da análise custo/volume/lucro, considerando a variação isolada de cada variável (volume de venda, preço de venda, custo variável e percentual de margem de contribuição) ou uma combinação delas.

O método de precificação por preço de mercado é simples e não requer grandes esforços na sua elaboração. Para Goulart Júnior (2000), este método consta na adoção dos preços utilizados pela concorrência ou fixados no segmento industrial, justificando-se pela falta de conhecimento técnico, pelo custo elevado da tecnologia de informação ou refletindo a tendência coletiva de um segmento.

A metodologia de precificação pelo valor percebido é indicada quando do desenvolvimento de um produto planejando qualidade e preço para um determinado mercado (mercado alvo).

Este método depende da implantação de sistemas de informações com controle de gestão, encontrados na fase de maturidade do ciclo de vida do negócio. Nesse método de precificação os consumidores apresentam certo grau de barganha, influenciando a tomada de decisões das empresas com relação à satisfação de suas necessidades. A agregação de valor aos produtos é perseguida pela empresa que deseja cobrar preços altos oferecendo a qualidade como diferencial do valor, acumulando maior capital. (GOULART JÚNIOR, 2000, p.66)

A metodologia de precificação por retorno-alvo determina o preço de venda de acordo com uma taxa alvo de retorno sobre investimentos da empresa. Faz-se uma estimativa dos impactos no volume e lucro através de análise Custo/volume/lucro, para conhecimento dos pontos de equilíbrio. Estes indicarão em quanto é necessário baixar os custos indiretos fixos e custos variáveis. (GOULART JÚNIOR, 2000)

2.1 Métodos Tradicionais e Dinâmicos

A precificação pode ser vista por duas ópticas: a de se estabelecer um preço para todos os clientes (preço fixo); e a de se estabelecer um preço personalizado que poderá ser para um grupo de clientes ou para um único cliente, dependendo de alguma análise, seja de custo / volume / lucro, fidelidade ou uma outra existente na empresa. O método que calcula preços fixos é considerado método tradicional e o que calcula preços flexíveis e personalizados é chamado de método de preços dinâmico. Para Sartori (2004), na gestão de

preços tradicional ou fixo, as empresas possuem informações disponíveis sobre o mercado, sobre os produtos, os clientes e sobre ela própria. Essas informações servem de base para identificar os parâmetros desejados para o mercado que será conquistado pelo preço de venda utilizado para os produtos da empresa.

Com base nesses parâmetros, que contemplam, dentre outros, os custos dos produtos, os volumes, as despesas indiretas, a remuneração do investimento, a comissão de vendas, os preços são fixados e disponibilizados a todo o mercado, não fazendo distinção entre grupos de clientes com características semelhantes nem mesmo clientes com características únicas. Em outras palavras, o preço é fixado como sendo aplicável a todos os clientes que integram o mercado. (SARTORI, 2004, p.101-102)

No método de precificação Tradicional o preço é calculado mediante a aplicação de uma margem de lucro desejada sobre os custos, gerando uma tabela única para todos os clientes, de fácil manuseio, seja ela eletrônica ou não. Não exige muito conhecimento dos *stakeholders* internos para sua utilização, pois ela é auto explicativa.

Entre as vantagens da adoção de um modelo de precificação tradicional estão: é fácil se estabelecer o preço orientativo para o produto, pois basta a aplicação da fórmula que melhor se adeque ao tipo de tributação da empresa; apresenta um preço orientativo único para todos os clientes; gera uma única tabela; fácil de manusear. Entre as desvantagens do método tradicional: não dá liberdade de negociação ao vendedor da empresa; é necessária a constante consulta aos administradores para negociações personalizadas; não permite uma negociação rápida, devido à dependência de *feed-back* da administração; não oferece segurança quanto à margem de lucro gerada nas variações de volume vendido.

A gestão de preços dinâmicos, por sua vez, é baseada em métodos mais científicos. Sartori (2004) mostrou a importância da estratégia e flexibilização de preços, como alternativa para fidelização de clientes e aumento de rentabilidade em uma empresa, feita com a construção da “curva de oferta desejável” e a “curva de oferta personalizada”. A técnica por ele abordada, conforme comentário do próprio autor, foi criticada por usar cálculos matemáticos complexos, gerando muitas tabelas de difícil manuseio e por vezes, consideradas complicadas para não matemáticos.

A curva de oferta desejável mantém a rentabilidade desejada para o produto, representando uma relação entre volume e preço para uma rentabilidade mínima a partir de variáveis econômicas estabelecidas por faixa de nível de atividade. Já a curva de oferta personalizada é a curva de oferta desejável construída para um mercado, um grupo de clientes ou um cliente. A construção da curva de oferta desejável poderá ser utilizada para visualizar a zona de maior lucro e se comparada com a curva de oferta mínima do produto, evidenciará a zona de acordo. (SARTORI, 2004)

A zona de acordo é o “alimento” para a flexibilização dos preços. Esta zona mostra existir vários pontos em que tanto a empresa compradora, como a empresa vendedora, poderá ganhar. Proporcionar a formação dos preços nesses diversos pontos ou até mesmo acompanhá-los é uma tarefa complexa e prescinde da utilização de instrumentos avançados.

O processo de precificação, dada a complexibilidade adquirida pelos mercados em função de sua abertura, tem cada vez mais que assumir um caráter científico, ou seja, cada vez mais precisa constituir-se num processo integrado onde as variáveis possam ser controladas e seus efeitos, conhecidos. Dessa forma, temos de poder reconhecer a precificação como um processo composto por um sistema de informação com diferentes níveis de gestão e com a capacidade de atingir diferentes públicos-alvo. (SARTORI, 2004, p.102)

Assim, para Sartori (2004), a gestão por preços dinâmicos é atingida com a flexibilização do preço. Ele defende a idéia de que existem quatro níveis de gestão do processo de precificação. No primeiro nível, há a fixação dos preços, baseado nos parâmetros desejáveis para o preço e o alvo é o mercado. No segundo, existe uma sugestão de preço, baseado nos parâmetros desejáveis para o mercado e o alvo ainda é o mercado. No terceiro, surge uma personalização do preço, baseado nos parâmetros desejáveis para um cliente e o alvo é um cliente ou grupos de clientes. E no quarto, passa a ser feita a flexibilização do preço, baseado na zona de acordo para o cliente e o alvo é um determinado cliente.

Assim, quando uma empresa atinge o nível quatro, dos preços flexibilizados, ela, além de um excelente sistema de informação, precisa também de pessoal qualificado e de recursos tecnológicos. O sistema de informação contribuirá para o sucesso no processo de precificação, prescindindo de três capitais: o humano, o social e o de sistemas.

No método de precificação dinâmico o preço é calculado mediante a análise custo/volume/ lucro, com o uso de técnicas avançadas e instrumentos como planilhas e calculadoras eletrônicas, gerando várias tabelas para representar aumentos ou diminuições em cada variável, seja ela custo, volume ou margem de lucro. Ressalta-se que na precificação dinâmica, além de serem geradas várias tabelas para um único cliente, elas ainda são de difícil entendimento, necessitando de pessoal qualificado. Caso a empresa disponha desses recursos, o capital humano e o capital de sistemas, este tipo de gestão é o que oferece maior segurança para decisão do preço a ser empregado.

No marketing de relacionamento, é construído a curva de oferta do produto pela empresa a determinado mercado, grupos de clientes ou certo cliente em particular. Assim, a empresa poderá ter inúmeras curvas de ofertas, que resultarão da relação existente entre a quantidade ofertada em cada nível de preço. Mas as variáveis quantidade e preço serão obtidas com base na consideração dos objetivos da empresa traduzidos em outras variáveis como a remuneração sobre o investimento, os custos fixos, a margem de contribuição.

Como vantagens do uso do modelo de precificação dinâmica tem-se: método preciso, pois utiliza técnicas avançadas; método tempestivo, se utilizado com os instrumentos apropriados; oferece segurança aos *stakeholders* internos para a tomada da decisão e; os clientes são valorizados com tabelas personalizadas.

Entre as desvantagens do método de precificação dinâmico, destacam-se: inúmeras tabelas geradas pelo sistema; tabelas complexas e de difícil manuseio; necessidade de pessoal especializado; necessidade de instrumentos avançados como planilhas eletrônicas ou calculadoras e; alto custo de implantação.

Em síntese, o método de precificação dinâmico, com o uso de todos os recursos necessários (capital humano, capital de sistema e capital social), é uma maneira segura de auxiliar à gestão dos preços; ressaltando-se, porém, que em contrapartida gera um custo mais elevado que o uso dos métodos tradicionais.

3 Metodologia

A pesquisa é de natureza quali-quantitativa, tendo sido realizada em duas etapas. Na primeira etapa, foi feito um levantamento para conhecer aspectos das empresas do segmento vidreiro, descrevendo sua infra-estrutura e métodos e técnicas de precificação. Na segunda, foi feito um estudo de caso visando propor um método de flexibilização dos preços,

que contribua com melhorias na tempestividade dos processos de negociação no segmento estudado, para as empresas do Ceará. Quanto aos meios, é bibliográfica, documental e de campo. Quanto aos fins, é exploratória e descritiva.

Os instrumentos de coleta foram questionários e entrevistas semi-estruturadas. O questionário foi aplicado junto a 11 empresas de pequeno e médio porte, do segmento de vidraçarias no Ceará, observado o critério do SEBRAE. A amostra corresponde a todas as empresas ativas na Junta Comercial do Estado do Ceará – JUCEC, de 2003 a 2008. As entrevistas foram realizadas para complementar pontos não esclarecidos nos questionários. Proporcionaram uma maior aproximação com as empresas, inclusive para a solicitação de documentos, uma vez que assuntos estratégicos nem sempre são revelados em instrumentos como questionários.

O questionário foi estruturado em trinta e três questões, das quais 32 trinta e duas eram de múltipla escolha e uma de grau de prioridade, distribuídas em três blocos. O primeiro acerca do perfil dos respondentes. O segundo acerca da caracterização da empresa. O terceiro acerca da caracterização dos clientes, concorrentes e fornecedores. O quarto acerca da metodologia e gerenciamento dos preços. O roteiro de entrevista centrou-se nos blocos três e quatro do questionário.

O estudo de caso único, desenvolvido conforme orienta Yin (2005), foi feito em uma vidraçaria com as atividades de indústria, comércio e serviços, no atacado e no varejo, com matriz e filiais no Ceará, no intuito de aplicar o modelo de precificação proposto. A aplicação do estudo de caso teve início com a pesquisa documental, mediante a análise de notas fiscais de compra e venda e planilhas de vendas, referente ao período de janeiro de 2008 a junho de 2009.

Os dados coletados foram sistematizados em planilhas e apresentados em gráficos, utilizando-se o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e com recursos do *software* Excel, considerando-se os diferentes tipos de questões que compõem o instrumento de coleta, previamente detalhado.

4 O segmento vidreiro no Ceará

O perfil do empresário do segmento vidreiro evidencia a predominância do sexo masculino, na faixa etária de 30 a 50 anos, em sua maioria, tendo o segundo grau como nível escolaridade mais freqüente, seguindo-se o nível superior.

Vale ressaltar que a maioria das vidraçarias cearenses são classificadas como microempresas e, portanto, têm menos de 20 empregados. Quanto à natureza das atividades, o segmento vidreiro apresenta-se bem diversificado, apresentando indústrias (três têmperas) e serviços distribuídos entre o comércio, montagem, *designer* ou ambientação e manutenção com a predominância do comércio do vidro em relação aos demais serviços e a indústria. O percentual das indústrias é de 18,18% e dos serviços é de 81,82%, sendo que entre os serviços predomina o comércio, ou seja, o mero repasse do vidro adquirido no estado ou fora sem acrescentar qualquer beneficiamento ou montagem.

Em relação à metodologia de precificação procurou-se saber dos empresários a percepção deles em relação à utilidade de uma tabela com mais informações, se esta poderia realmente facilitar, na prática, uma venda. Obteve-se um percentual de 81,81% de aceitação, contra apenas 18,18% de rejeição.

Como a maioria das empresas do segmento tem seus preços de venda elaborados por um de seus diretores, ao mesmo tempo em que o segmento afirma utilizar a precificação com base nos custos, procurou-se verificar se, realmente, têm conhecimento dos itens que compõem o custo do produto. Em relação a utilizar calculadora do tipo eletrônica, as respostas foram: 90,90% não utilizam esse tipo de recurso; 9,1% utilizam. Quanto ao uso das planilhas eletrônicas, 45,45% as utilizam no cálculo dos preços e 54,56% não utilizam.

Em relação à aceitação dos respondentes quanto ao uso das tabelas com preços fixos e dinâmicos, 36% acham que tabelas com preços fixos facilitam para o vendedor, enquanto 63,63% acham que dificultam; 90,90% julgam que tabelas com preços dinâmicos facilitam para o vendedor e 9,1% acham que dificultam. Embora a maioria tenha concordado que tabelas com preços dinâmicos podem facilitar a venda por proporcionar mais segurança ao vendedor, constatou-se que a grande dificuldade é estar preparado para utilizá-las.

Analisando a possibilidade dos próprios vendedores utilizarem os preços dinâmicos, através de recursos avançados como calculadora eletrônica e/ou planilhas eletrônicas, 45,45% acham que estão aptos a utilizarem tabelas com níveis máximos e mínimos de preços e rejeitaram a hipótese de utilizarem calculadoras eletrônicas do tipo calculadoras eletrônicas e planilhas; 27,27% acham que não estão aptos, mas que facilmente aprenderão; 27,27% não tiveram uma resposta para o questionamento.

5 Método proposto de flexibilização dos preços

O método proposto, adaptado do método tradicional de formação dos preços, o *markup*, é um instrumento de formação de preços dinâmicos, auxiliado pelo uso de margem de contribuição. Trata-se de um método misto que utiliza instrumentos tradicionais e dinâmicos, com o objetivo de permitir maior velocidade na negociação, através da fixação de faixas de preços para grupos de clientes. É resultado da adaptação do Custeio Meta, acrescido de um percentual, tal qual na teoria do *markup*, encontrando assim uma faixa de preços, permitindo a “flutuação” do preço no momento da venda, com a adoção dos preços dinâmicos preparados para os principais grupos de clientes, com o auxílio de tabelas de Margem de Contribuição. Resumindo, adota uma faixa de preço resultante da análise da margem de contribuição unitária em conjunto com os preços gerados pela aplicação do *markup* em faixas de volume encontradas pela média de volume vendido nos anos anteriores em cada grupo de clientes.

Este método, por adotar preços dinâmicos, possibilita a adoção de avaliação de desempenho dos preços utilizados nas vendas. A partir dos desvios ocorridos no passado poderão ser calculados percentuais que serão usados para incrementar as tabelas, junto com a análise da margem de contribuição feita para um grupo de clientes com características iguais, gerando uma única tabela para cada grupo com limites máximos e mínimos de preços.

Ao longo de um exercício, são efetuados vendas com diversos preços, pois dificilmente uma empresa consegue vender com um único preço a todos os clientes, sem conceder descontos. Porém, as empresas têm que ter limite para o uso desses descontos. O método proposto estabelece limites de preços, máximos e mínimos, em uma faixa de negociação. A empresa, buscando a eficácia do seu lucro, procurará atingir o maior valor dentro da zona de negociação ao menor custo, de forma a satisfazer também o cliente para que ele permaneça fiel.

Através deste método serão feitas as tabelas de margem de contribuição, como parte da análise custo/volume/lucro, para segmentos ou grupos de clientes (parte dinâmica do modelo). Também será feita a fixação de um preço orientativo, indicando o preço máximo e o mínimo que se pode negociar para cada grupo (parte fixa), além do preço médio, considerado como o referencial, servindo de base para gerar acompanhamento e controle.

O método misto foi assim denominado porque utiliza as tabelas geradas pela margem de contribuição, da análise custo/volume/lucro, instrumentos comuns à precificação dinâmica, e, a partir dessas, gera uma única tabela para o segmento ou grupo de clientes, conforme mostra a Figura 1. Os custos serão a base para aplicação do *markup*; os clientes e concorrentes, através de pesquisas, contribuirão para informar o valor atribuído ao produto que será comparado com o preço orientativo. Da análise de custo/volume/lucro, será feita apenas a análise da margem de contribuição, gerando tabelas evidenciando a margem de contribuição unitária.



Fonte: Elaborada pelos autores (2009).

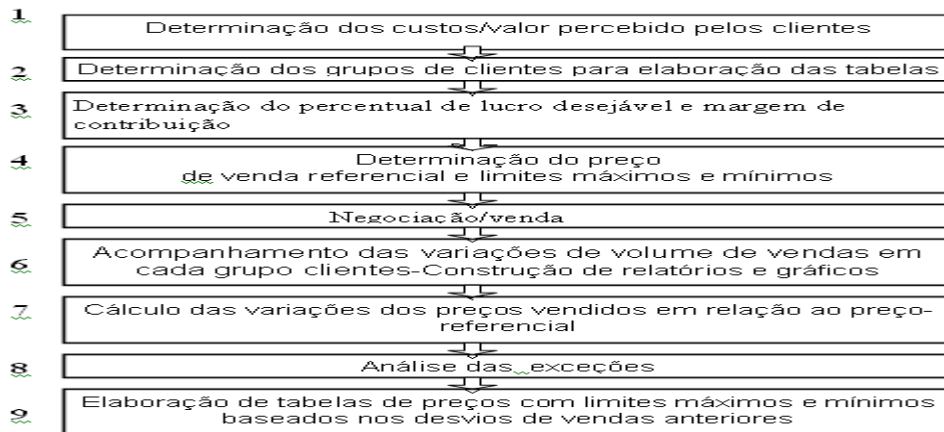
Figura 1 - Método de Precificação Mista.

Os custos entram como a parte fixa do método, pois servem de base para utilização do método tradicional *markup*, estabelecendo um preço que não deverá ser superior ao valor atribuído pelos clientes. Em caso de produtos novos, os custos serão buscados pelo *target cost*, entretanto o preço de venda continuará tendo que ser, no máximo, o valor atribuído pelos clientes. A análise dos volumes de vendas aos clientes através da média possibilitará a formação de grupos de clientes para estruturação das tabelas de preços. A análise da margem de contribuição unitária servirá de apoio na decisão de qual preço da faixa orientativa estabelecida (entre o máximo e o mínimo) gerará maior contribuição total para o volume vendido.

Foram estabelecidas nove etapas para o uso deste método (Figura 2). A primeira etapa é a determinação dos custos e conhecimento do valor percebido pelos clientes. Sugere-se a adoção do *target cost* por estar o segmento vidreiro em sua maioria em um ambiente de concorrência. O objetivo desta etapa é verificar se realmente o valor atribuído ao produto pelos clientes é maior que os custos da empresa para produzi-lo.

A segunda etapa é a determinação dos grupos de clientes para elaboração das tabelas. Consiste em identificar os grupos de clientes da e gerar as tabelas para cada grupo identificado. O objetivo desta etapa é estabelecer as tabelas de preços por grupos de clientes semelhantes (em atividade exercida pelo cliente, em conjunto de atividades internas necessárias ao produto para este cliente ou volume de compra, a critério da empresa).

Poderão ser elaboradas tabelas pelo estudo da curva de oferta e de demanda e a análise custo/volume/lucro, que são instrumentos dos preços dinâmicos.



Fonte: Elaborada pelos autores (2009).

FIGURA 2 - Fases do Modelo de Precificação Mista

A terceira etapa é a determinação de uma margem de lucro desejável e suportável pelo cliente. Nessa etapa, deve ser feito o estudo da margem de contribuição do produto com o uso do preço calculado baseado na margem de lucro desejada, ou seja, os custos acrescidos da marca ou margem desejada. O objetivo desta etapa é verificar se o preço encontrado com a margem de lucro desejada é inferior ao valor atribuído pelos clientes ao produto.

A quarta etapa é a determinação do preço de venda referencial e dos limites máximos e mínimos. Consiste em decidir a faixa orientativa para cada grupo de clientes, a partir da análise conjunta dos preços gerados pelas tabelas dinâmicas para o segmento, com diversos volumes de venda, e o preço para o volume médio de vendas por cliente desse segmento. O volume médio de vendas por cliente, calculado a partir da eliminação das ocorrências por “análise de exceções”, será utilizado para cálculo do preço médio a ser fixado para o grupo de clientes. O valor máximo e o valor mínimo serão fixados a partir dos preços encontrados nas curvas de oferta do produto para quantidades com o acréscimo e decréscimo do desvio referencial, com base no volume médio, encontrando-se, assim, a faixa orientativa. A média das vendas em quantidade encontrada e o desvio referencial serão calculados nas vendas em um período anterior (bimestre, semestre ou ano, a critério de cada empresa). Deve ser estabelecido neste ponto o limite máximo e mínimo desse preço, ou seja, a faixa orientativa, que deverá estar compreendida na zona de negociação demonstrada na Figura 2.

A quinta etapa consiste na negociação, a venda propriamente dita. Na realidade, esta etapa divide as etapas antes e depois da negociação, sendo que a etapa seguinte servirá para acompanhar a eficácia das negociações, proporcionará dados para utilização em medidas de desempenho e servirá para planejar as tabelas de outro período.

A sexta etapa, efetuada após as negociações e vendas, será o acompanhamento das variações de volume de vendas em cada grupo de clientes. Seu objetivo é dar subsídio à manutenção dos grupos das tabelas do método misto para outro período. Caso o volume médio por cliente de um grupo tenha se alterado para um determinado período, as tabelas serão refeitas observando o novo volume.

A sétima etapa é o cálculo das variações dos preços efetuados nas vendas em relação ao preço-referencial. Consiste em calcular e analisar o desempenho nas negociações. Nesta etapa, serão gerados relatórios de acompanhamento dos preços efetuados na etapa 5. Esses relatórios e os dados que os geraram darão subsídio à medição de desempenho dos preços. Sugere-se, além da criação de indicadores, o estudo das variações ocorridas nos preços efetuados nas vendas em relação ao preço referencial, principalmente aquelas ocorrências em que as variações estão fora dos limites máximos e mínimos do desvio-padrão.

A oitava etapa consiste em fazer a análise das exceções. Terão que ser separadas as ocorrências de vendas que tenham ficado acima ou abaixo do desvio padrão. Será investigado o porquê da utilização dos preços. Esta análise é feita em cada grupo de clientes. Caso seja encontrado um motivo que não justifique a exclusão para o cálculo da média, deverá ser recalculada, retornando para sétima etapa, onde será incluída para cálculo do volume médio. Este fato pode também indicar a mudança do cliente de um grupo de clientes para outro.

A nona etapa é a elaboração de tabelas de preços com limites máximos e mínimos baseados nos desvios de vendas anteriores. Consiste em alimentar as tabelas feitas inicialmente na etapa 4 com o percentual de variação médio eliminando as exceções encontrados nas etapas 7 e 8. Serão calculadas as variações entre o preço observado na venda e o preço referencial do grupo em cada grupo de clientes. Será uma opção para a empresa gerar as novas tabelas alimentadas pela variação média do grupo.

Dentre as vantagens apontadas para o método proposto, destacam-se: riqueza de informações e caráter dinâmico; geração de tabelas simples, por cliente ou grupo de clientes; concessão de liberdade de negociação ao vendedor, em função dos limites máximo e mínimo da tabela; base para avaliação de desempenho através de indicadores; e negociação tempestiva, por eliminar o tempo de consulta do vendedor à administração diante de uma proposta. Quanto às desvantagens do método proposto, tem-se: processo longo e trabalhoso, em especial em sua implantação; necessidade de constante acompanhamento e revisão, principalmente quanto aos volumes médio que orientaram o preço para cada grupo de clientes.

Como pré-requisito para que seja cumprida a etapa de fixação dos preços máximos e mínimos em análise conjunta com o estudo do custo/volume/lucro do segmento ou grupo de clientes, há necessidade de um bom sistema de informações e de pessoal especializado. Como limitação ao método proposto, destacou-se a atribuição de valor dada pelo cliente ao produto, que servirá de teto ou orientação para o limite máximo, que quase sempre é subjetiva, pois envolve escalas de pesos atribuídas pela própria empresa. Este método, também, foi elaborado inspirado nas necessidades de um segmento de atividade, no caso, o vidreiro, e, para ser utilizado em outro segmento, precisam ser avaliadas também as necessidades e limitações do novo segmento estudado.

Neste método, o preço máximo, com foco no comprador, é atribuído baseado nas pesquisas de mercado, através da identificação do que o cliente mais valoriza nos produtos, ou ainda, o valor atribuído ao produto pelo cliente. Para encontrar esse valor atribuído e encontrar o custo, são utilizados o *target cost*, quando tratar-se de um produto novo, e o *benchmarking*. Usa-se o *target cost*, para procurar reduzir preços baixando o custo, proporcionando a redução com a diminuição dos itens menos valorizados pelos clientes. Utiliza-se o *benchmarking*, mostrando as melhores técnicas do mercado, o que os concorrentes fazem para vender um produto com preço elevado em relação ao da empresa,

que valores eles conseguiram atribuir ao produto para proporcionar um preço maior e pagável pelo cliente.

Entende-se que o preço mínimo tem foco no vendedor e nos custos por dois motivos: primeiro porque o vendedor como mediador da venda entre a empresa e o cliente, é um agente de captação de recursos e como tal, recebe também comissão sobre as vendas, devendo procurar vender por um valor que dê retorno para a empresa e para ele; o segundo motivo é que justamente por ser o representante da empresa na venda, ele deve preservar o interesse da empresa, efetuando a venda por um preço que no mínimo contribua com objetivo da empresa que é obter lucro.

O preço mínimo da negociação tem que ser tal que cubra os custos variáveis do produto e possa ajudar a cobrir, pelo menos, parte dos custos fixos, e proporcionar uma contribuição para arcar com os custos fixos. Sob esse aspecto, a precificação pelo modelo dinâmico é mais precisa, pois a análise custo/volume/lucro mostra exatamente o valor mínimo a ser vendido que proporcione um equilíbrio. Mas, para efetuar essa análise, precisa ter conhecimento de dados, como por exemplo os custos fixos, que nem sempre estão disponíveis para todos os setores da empresa. Por isso, sugere-se utilizar a análise da margem de contribuição unitária.

O ideal seria fazer a análise para cada venda, no entanto, a empresa quase sempre não conta com recursos humanos preparados, nem recursos tecnológicos e ainda quando os tem, não conta com muito tempo para dar a resposta ao cliente. Se uma empresa tem um vendedor com conhecimento necessário para fazer a análise custo/volume /lucro e proporciona ao mesmo o recurso tecnológico para efetuá-la, seja com um computador, ou com calculadora eletrônica, a empresa poderia utilizar a flexibilização dos preços, adequando a cada cliente, a cada venda, ou ainda, referindo-se ao termo corretamente, proporcionando a personalização dos preços. Neste caso, não precisaria de nenhum outro método de precificação, o dinâmico, com a flexibilização ou personalização dos preços, supriria as necessidades da empresa, desde que efetuado tempestivamente.

Quando inexitem na empresa os recursos humanos e tecnológicos, uma alternativa poderá ser a adoção do método misto que não fixa um preço orientativo como os métodos tradicionais, mas fixa uma faixa de preço orientativa baseada na análise de volume do grupo de clientes, colocando como referencial o preço encontrado nesta análise para o volume médio de vendas no período anterior do grupo de clientes escolhido, observados para o limite máximo as pesquisas de valor feitas com os clientes para o *target cost* e para o limite mínimo a margem de contribuição do produto.

A vantagem em relação ao método dinâmico é dispensar que a análise complexa seja feita pelo negociador. A análise terá sido feita pela administração para um grupo de clientes com características semelhantes. Com o mercado de grande competitividade, uma crise econômica causando uma diminuição na demanda, com a escassez de recursos financeiros e humanos que proporcionem uma análise individual de custo/volume/lucro e a dificuldade de proporcionar recursos tecnológicos para todos numa empresa, faz-se necessária a escolha de uma alternativa que traga velocidade nas negociações em comparação aos métodos tradicionais. Não é mais admissível perder vendas por demora na resposta por parte da empresa vendedora de uma proposta de preço feita pelo cliente.

6 Conclusão

Considerando as exigências dos consumidores, por qualidade e preços baixos, o mercado vidreiro está cada vez mais competitivo. As vidraçarias necessitam de novas técnicas e métodos que as auxiliem no gerenciamento de seus negócios, pois o preço passa a ser determinante para que a empresa se mantenha nesse mercado. Diante desta perspectiva e para se ter certa margem de lucratividade, se faz necessária uma análise detalhada da metodologia de precificação como uma ferramenta de apoio aos gestores. É no momento da venda que a empresa concretiza seu resultado entregando o seu produto ou serviço e recebendo em troca o valor acordado, como preço de venda. Logo, o preço evidencia o sucesso ou o fracasso, consagrando-se como um elemento fundamental para empresa.

Como o preço é um elemento fundamental na negociação, é importante conhecer os fatores de influência, sejam internos ou externos, bem como os métodos e instrumentos para determinação dos mesmos. No entanto, diferentes segmentos, bem como diferentes empresas de um mesmo segmento ou de segmentos diversos, apresentam características que podem influenciar na escolha do método de formação dos preços. Evidenciou-se a necessidade de sugerir um método para as empresas que integram o segmento vidreiro. Com efeito, descreveu-se o perfil das empresas deste segmento e seus métodos de precificação, mediante aplicação de questionários aplicados em empresas de pequeno e médio porte, registradas na JUCEC.

O presente trabalho teve como objetivo propor um método de flexibilização dos preços, que contribua com melhorias na tempestividade dos processos de negociação no segmento vidreiro do Ceará. Com a pesquisa de campo, constatou-se a predominância da formação de preços pelo método tradicional *markup* em todos os elos da cadeia de valor em que estavam presentes estas empresas. Percebeu-se a insatisfação do vendedor no momento da negociação em relação à tempestividade da resposta a uma contraproposta dos clientes e a dificuldade no uso do método dinâmico. A partir da compreensão da forma de trabalho deste segmento, apresentou-se um método de precificação misto.

Assim, conclui-se que o modelo proposto, com a adoção da flexibilização dos preços, proporcionada por tabelas com faixas de preços que dêem autonomia e segurança ao vendedor no momento da negociação, atende, de forma mais efetiva, às necessidades do setor.

7 Referências

- ATKINSON, Anthony A.; BANKER, R D; KAPLAN, R.; YOUNG, S. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERTÓ, Dalvio José; BEULKE, Rolando. **Gestão de custos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOULART JÚNIOR, Rogério. **Custeio e precificação no ciclo de vida das empresas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção -:Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- NEVES, Silvério das; VICENCONTI, Paulo E. V. **Contabilidade de custos**. 7. ed. São Paulo: Frase, 2003.
- ROMÃO, José Dongeth. **Proposta de precificação de serviço público**. Dissertação (Mestrado- Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de S.Carlos da Universidade de São Paulo, 2007.
- SARTORI, Eloi. **Gestão de preços: estratégia e flexibilização de preços, fidelização de clientes e aumento de rentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2004.

WERNKE, Rodney. **Análise de custos e preços de venda:** ênfase em aplicação em casos nacionais. São Paulo: Saraiva, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.