

A UTILIZAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E MÉTODOS DE FORMAÇÃO DE PREÇOS

Jonas Comin de Campos¹, Valdevino Krom²

¹Universidade de Taubaté – UNITAU / Departamento de Economia, Contábeis e Administração - ECA, Rua Quatro de Março, 432 Taubaté/SP – comin@uol.com.br

²Universidade do Vale do Paraíba – UNIVAP, Avenida Shishima Hifumi 2911, Urbanova, 12244-000, São José dos Campos/SP – valkrom@univap.br

Resumo- As estratégias e métodos de formação de preço são de fundamental importância para a empresa atingir seu objetivo de maximização da rentabilidade do capital empregado na atividade, uma vez que qualquer erro nesses quesitos podem provocar uma formação incorreta dos preços o que resulta no caso de uma super avaliação dos preços em perda do mercado para a concorrência e na sub avaliação causa prejuízos que diminuem o capital de giro disponível. A formulação de estratégias de formação de preços determina os métodos a serem utilizados no cálculo dos preços que devem contemplar a carga tributária que compõe o preço e que nem sempre são conhecidas pelos gestores responsáveis por essa tarefa. O presente trabalho tem por objetivo evidenciar de acordo com a revisão de literatura a importância da utilização de estratégias e métodos de formação de preços.

Palavras-chave: custos, planejamento, estratégia

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

A temática do trabalho diz respeito a adequada gestão do capital empresarial de forma mais eficiente possível.

Para a gestão financeira do capital, a formação correta dos preços de venda de mercadorias e serviços é um item de grande relevância, uma vez que o capital empregado na aquisição das mercadorias e investido nos custos para a prestação de serviços terá maior ou menor rentabilidade em função da formação dos preços de venda apropriada. A incorreta formação de preços também poderá resultar na perda de mercado para a concorrência.

Metodologia

O trabalho baseia-se na pesquisa bibliográfica com a revisão de literatura de livros sobre estratégias e métodos de formação de preços e custos. O tipo de pesquisa utilizada é a descritiva, que tem por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos (OLIVEIRA, 2002). A pesquisa descritiva “ delinea o que é, abordando quatro aspectos: a descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento presente (LAKATOS, 2002).

Estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. As estratégias de negócios têm diversas características específicas, entre elas a de não resultar em qualquer ação imediata; em vez disso, estabelece as direções gerais nas quais

a posição da empresa crescerá e se desenvolverá.(ANSOFF, 1977)

A estratégia é, sobretudo, um “posicionamento das forças antes das ações começarem” (ROWE, et al.), que pressupõe um compromisso com a produção de um futuro com o qual a organização deve lidar e tem a ver com os valores que se pretende para a organização, especificando o que fazer.

Planejar pode ser definido como a ação de pensar e definir antecipadamente o que e como se deseja alcançar algo. Planejamento engloba avaliar riscos e oportunidades, antecipar fatos, definir ações, ajustar a organização, forçar novas situações. A falta de um planejamento geralmente faz um projeto fracassar porque ocorrem mudanças que não são previstas.

Peter Drucker (1980) acrescenta que “o planejamento não diz respeito a decisões futuras e sim às implicações futuras de decisões presentes”. Pode-se definir planejamento estratégico como uma metodologia de gerenciamento empresarial, resultante de um processo em que é repensada a empresa, no meio que atua e nas condições internas para atender seus objetivos, por meio de uma atitude estratégica que estabelecerá as ações que serão implementadas ao longo de um bom espaço de tempo. Pressupõe uma forma de gerenciar a empresa, em que não basta uma atitude de planejamento, há necessidade de estabelecer objetivos macro-estratégicos que atendam uma atitude estratégica.

Pode-se definir a competitividade como a capacidade de sobreviver, crescer em mercados concorrenciais ou até mesmo em novos mercados. Nesse ambiente competitivo, portanto, é necessário criar uma estratégia competitiva.

Conforme Boone e Kurtz (1998), a determinação da estratégia competitiva envolve três perguntas: Pode-se competir? Se sim, em que mercados competir? Como se pode competir?

Porter (1998) observa que a competição tem se tornado cada vez mais acirrada, o que exige das empresas numerosas características, como ser flexível para reagir com rapidez às mudanças competitivas de mercado.

Analisando as indústrias, Porter (1998) ainda define o posicionamento estratégico em função da capacidade e empenho da empresa em realizar suas funções de forma diferente da concorrência ou de produzir algo diferente, que seja reconhecido pelos compradores de forma única e diferenciada.

Segundo Porter (1986), a natureza da competição pode ser avaliada em função de cinco forças competitivas: poder de barganha dos fornecedores, novos entrantes, poder de barganha dos clientes, produtos substitutos e competidores. A intensidade dessas forças determina a habilidade das firmas de ganhar, em média, retornos sobre o investimento acima do custo de capital.

A intensidade de cada uma das cinco forças é função da estrutura da indústria, ou das características econômicas e técnicas de uma indústria. Ou seja, algumas estruturas industriais geram uma intensa competição de preço e margens mais baixas; em outros casos, a estrutura gera uma baixa competição por preço e, em média, retornos altos.

A estratégia entraria para fazer com que uma empresa conseguisse superar o retorno sobre investimento médio da indústria na qual está inserida. No entanto, a estratégia pode também, segundo o autor, moldar a estrutura da indústria e modificar a natureza da competição.

O poder de negociação dos fornecedores se manifesta na sua capacidade de elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Pode ser maior, por exemplo, quando é mais concentrado do que a empresa da qual participa tem clientes diversificados; o produto fornecido é importante para o negócio do cliente e os concorrentes dos fornecedores apresentam produtos diferenciados com custo de mudança alto. Em outras palavras, o poder dos fornecedores será grande quando os compradores tiverem dificuldade em trocar ou utilizar mais de um fornecedor (PORTER, 1986).

O poder de barganha dos compradores é tanto maior quanto à importância de suas compras para a empresa. Pode, quando forte, afetar a empresa forçando os preços para baixo; exigindo melhorias na qualidade e nos serviços e gerando, conseqüentemente, aumento acirrado da competição entre os concorrentes.

O poder de barganha dos compradores é alto quando se encontram concentrados, quando são responsáveis por grandes volumes, quando o preço dos produtos representa um custo alto para os compradores, quando os custos de mudança são baixos, quando o produto comprado não é muito importante para os negócios do comprador ou quando o comprador tem total acesso à informação (PORTER, 1986).

Toda empresa também concorre com produtos substitutos, aqueles que podem desempenhar a mesma função dos produtos de determinada empresa. Quanto melhor a relação desempenho/preço dos produtos substitutos, maior a pressão sobre o lucro. Maior atenção deve ser dada a produtos substitutos que estejam sujeitos a tendências de melhoramento do seu "trade-off" de preço/desempenho em questão, ou que são produzidos por indústrias com lucros altos, pois podem implementar aperfeiçoamentos de desempenho e redução de preço (PORTER, 1986).

Novos entrantes representam uma ameaça porque normalmente chegam bem capitalizados e com forte intenção de conquistar alguma parcela do mercado. Conseqüentemente, com um novo entrante, os preços podem cair e os custos serem inflacionados, diminuindo a rentabilidade do negócio.

Os três aspectos principais que protegem as empresas de uma determinada indústria contra novos entrantes são: as barreiras de entrada, a expectativa de retaliação por parte dos concorrentes já atuantes no mercado e o preço de entrada dissuasivo.

O primeiro, quando forte, envolve a necessidade de altos investimentos em infraestrutura, equipamentos, estoques, *marketing*, entre outros, pela nova empresa; e/ou alto custo de produção fora da economia de escala; e/ou altos custos de mudança; e/ou a diferenciação do produto em função de uma curva de experiência significativa, além da consolidação da imagem de uma nova marca; e/ou impossibilidade de acesso a tecnologias patenteadas, matérias primas, canais de distribuição já estabelecidos e benefícios governamentais.

A expectativa de retaliação, o segundo aspecto de proteção, é diretamente proporcional aos recursos de contra-ataque disponíveis nas empresas já participantes do mercado e à ameaça que o novo entrante parece representar.

O terceiro fator de proteção contra a entrada de novas empresas consiste no conceito hipotético de preço de entrada dissuasivo, o que ocorre quando o preço estimado dos custos necessários para que um novo entrante supere as barreiras de entrada está acima dos preços praticados na indústria, desestimulando a entrada de novas empresas (PORTER, 1986).

A rivalidade entre concorrentes se dá pela disputa por posição, que ocorre em função de pressões ou busca por melhores posições no mercado.

Os principais fatores envolvidos na alta rivalidade entre os concorrentes são:

- concorrentes numerosos ou bem equilibrados - que permite igualdade de força e capacidade de retaliação; crescimento lento - que transforma a concorrência em um jogo de parcela de mercado para as empresas que procuram expansão;
- custos fixos ou de armazenamento altos - exige a operação em capacidade máxima, implicando em uma redução de preços quando o mercado é competitivo; ausência de diferenciação ou custos de mudança que gera um aumento da concorrência na disputa por preço e serviços, já que estes são os dois atributos mais relevantes para os compradores nessa situação; e
- aumento de capacidade em grandes incrementos - gera, com a implementação da produção de escala, desequilíbrio e excesso de capacidade na empresa; grandes interesses estratégico levam grandes empresas a sacrificar lucros em determinado mercado para alcançar determinada posição no mercado global; entre outros.

O modelo de Porter, já descrito, permite a identificação e atribuição causal das principais forças que atuam no ambiente competitivo de cada indústria.

Desenvolvendo essa análise, cada empresa pode identificar suas forças e fraquezas frente à indústria e se posicionar estrategicamente de forma a se defender das forças identificadas (PORTER, 1986). A estratégia competitiva é a adoção de ações com o objetivo de enfrentar e vencer as cinco forças competitivas.

Dentro da mesma escola de pensamento, Austin (1990) acrescenta ao modelo de Porter uma sistemática de análise das variáveis ambientais (culturais, demográficas, políticas, econômicas). Ao contrário do que se pensa, Porter não ignorou tais fatores; ele destacou o papel do governo e do ambiente, apenas não desenvolveu nem incluiu as ferramentas de análise em seu modelo.

O estudo de estratégias competitivas das empresas levou alguns autores a desenvolver tipologias de estratégias genéricas amplas que permitissem sua aplicação a qualquer empresa, de qualquer indústria, em qualquer estágio de desenvolvimento.

A Tipologia de Porter (1986) abarca três estratégias genéricas para enfrentar as cinco forças competitivas e alcançar um desempenho

sustentável superior aos das outras empresas, a saber: liderança no custo total; diferenciação e enfoque. As duas primeiras se referem a como competir; a última, onde competir. As abordagens não são necessariamente excludentes, mas, segundo o autor, é raro que a empresa consiga seguir com sucesso mais de uma estratégia simultaneamente.

Porter (1986) também enfatiza que as estratégias genéricas oferecem riscos, pois se tornam vulneráveis a vários tipos de ataques de outras organizações. Um líder pode ficar vulnerável e deve desenvolver estratégias defensivas a esses ataques.

A adoção de qualquer estratégia competitiva tem suas armadilhas, Porter (1998) e as estratégias genéricas apresentam dois riscos principais para as empresas que decidem colocá-las em prática. O primeiro refere-se à possibilidade de fracasso na própria implementação ou sustentação da estratégia escolhida. O segundo risco se refere ao desgaste que o valor da vantagem competitiva alcançada pode sofrer em função da evolução da empresa. É importante tornar os riscos explícitos para otimizar a escolha da empresa entre as alternativas existentes.

O método de formação de preços é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo de obter o preço de venda que resulte uma margem de lucro adequada à estratégia da empresa, de obtenção dos resultados econômicos e de posicionamento de mercado desejados.

Segundo (COGAN, 2004), os métodos de formação de preços são:

método de formação de preços baseado no custo pleno: esse método baseia-se na aplicação de todos os custos das mercadorias acrescido da margem de lucro;

método de formação de preços baseado no custo marginal: por esse método, mesmo que a empresa obtenha um resultado negativo ou de prejuízo na formação do preço de venda será considerada a cobertura que será oferecida pela contribuição na absorção dos custos marginais; e

método de formação de preços baseado no retorno sobre o capital investido: nesse método a preocupação é que sua margem de lucratividade garanta um retorno sobre o capital investido.

Para (STRATEGOR, 1993) os métodos de formação de preços são:

- método baseado no custo da mercadoria;
- método baseado nas decisões das empresas concorrentes;
- método baseado nas características do mercado; e
- método misto.

Discussão

A estratégia é parte fundamental para a criação da vantagem competitiva, e a abrangência da competição entre as empresas deve contemplar as estratégias de baixos custos e diferenciação.

O foco do baixo custo é o do custo do líder de mercado e a de redução dos custos; o foco da diferenciação abrange a diferenciação dos produtos para atingir consumidores que não têm grande sensibilidade à variação de preços em função do fator custo e sim priorizam as características dos produtos que desejam adquirir.

Após a formulação da estratégia da empresa, a providência seguinte é a escolha dos métodos de formação de preços.

Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar os objetivos, que é a fixação de preços que permitam a reposição do capital investido na aquisição das mercadorias, das despesas diretas de venda, como comissões e impostos indiretos, e a obtenção da margem de lucro desejada.

Conclusão

Mostra-se necessária a escolha da estratégia da empresa no que diz respeito a formação de preços e deriva dessa estratégia a definição do método que adequado, que não se resume a apenas a um simples cálculo matemático, pois, envolve conhecimento de outros itens como a carga tributária que tem que ser corretamente ponderada.

A principal dificuldade que pode surgir na formação de preços é a de transmitir as estratégias e métodos a todos os envolvidos no processo, além da alta direção da empresa. São raros os trabalhos especificamente para as estratégias e métodos de formação de preços o que deve motivar novos trabalhos a respeito do assunto.

Referências

- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1977.
- AUSTIN, James E. *Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques*. New York, The Free Press, 1990.
- BOONE, Louis E., KURTZ, David L. **Contemporary marketing wired – Nith edition**. Fort Worth, Texas: Dryden, 1998.

- COGAN, Samuel. **Custos e preços formação e análise**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Pioneira, 2004

- DRUCKER, Peter. **A Administração em Tempos de Crise**. 2ª edição. São Paulo: Pioneira, 1980.

- LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991

- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. 4ª. ed. São Paulo: Pioneira, 2002

- PORTER, Michael E. *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. 38ª. ed. New York: Free Press, 1998

_____. *Estratégia Competitiva; técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 4ª edição, Rio de Janeiro: Campus, 1986.

- ROWE, A. J., MASON, R. O. e DILCKEL, K. E. **Strategic Management. A Methodological Approach**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1986.

- STRATEGOR. *Estratégia, Estrutura, Decisão, Identidade: Política Global da Empresa*. Lisboa: Publicações D. Quixote, 1993.