

# A fixação e a administração de preços na indústria de computadores

Este artigo analisa as práticas de fixação e administração de preços na indústria brasileira de computadores. A importância das decisões de preço neste setor é analisada sob três aspectos distintos: o nível hierárquico a que se tomam estas decisões, a percepção dos executivos quanto à importância do preço relativamente a outras decisões de marketing e a percepção dos executivos quanto à importância do preço para o comprador. Em seguida, analisa-se a existência de políticas de preço, como instrumentos coadjuvantes ao processo decisório. Finalmente, esquematizam-se três processos típicos de decisão de preços de um novo produto.

## **Jorge Geraldo Kadri**

pela COPPEAD/UFRJ  
Mestre em Administração

## **Angela M. R. Schmidt**

Coordenadora da Área de Marketing da COPPEAD/UFRJ; Professora de Marketing; Ph.D. em Administração de Empresas pelo IESE, Universidad de Navarra; Mestre em Administração pela COPPEAD/UFRJ.

## **Carl Christensen**

Professor da California State University, Northridge; Professor Visitante da Fulbright Commission na COPPEAD/UFRJ; Ph.D. em Business Administration pela UCLA; MBA por Harvard University.

## INTRODUÇÃO

O estudo dos preços, no campo do marketing, pode ser dividido em duas partes: a fixação e a administração de preços. A fixação de preços se refere à determinação do preço básico, enquanto a administração de preços trata da forma pela qual o "preço-base é ajustado para atender a certas condições de mercado", decorrentes de vendas efetuadas em quantidades diferentes, sob diferentes políticas de crédito e cobrança, a diferentes tipos de intermediários e compradores (Schewe e Smith, 1982).

Apesar da evidente importância do *pricing*, poucos são os estudos empíricos a este respeito levados a efeito tanto no Brasil quanto no exterior. A maior parte dos trabalhos existentes analisa a decisão de preços sob o prisma econômico.

No entanto, os problemas de gerenciamento de preços tornam-se cada vez mais complexos, devido ao aumento das pressões competitivas no mercado e à crescente sensibilidade do consumidor a preços.

Alguns pesquisadores constataram, de fato, que as decisões de preço vêm assumindo importância crescente nas empresas. Por exemplo, embora Udell tenha observado, em 1964, que os executivos de marketing davam pouca importância ao preço, no contexto das decisões de marketing, Kelly e Cooker, em 1976, concluíram que as pressões ambientais resultantes da alta nos custos de energia e da aceleração do processo inflacionário teriam levado os executivos a perceberem o preço como uma variável de maior destaque entre as variáveis de marketing.

No Brasil, o problema torna-se ainda mais relevante à medida que prevaleceu, na economia brasileira, um sistema artificial de controle de preços pelo

governo. Este sistema viria a causar uma série de problemas, entre os quais o fato de que muitas empresas não desenvolveram uma estrutura de marketing para gerenciar preços.

A pesquisa de que se ocupa este artigo foi desenvolvida com o propósito de contribuir para um maior conhecimento do processo de fixação e determinação de preços, analisando-se este processo em dezesseis empresas fabricantes de computadores sediadas no Rio de Janeiro e em São Paulo, tanto nacionais como multinacionais.

## A IMPORTÂNCIA DAS DECISÕES DE PREÇO

A importância do preço foi analisada sob três aspectos distintos: o nível hierárquico a que as decisões de preço são tomadas; a percepção dos executivos quanto à importância do preço relativamente a outras decisões de marketing; e a percepção dos executivos quanto à importância do preço para o comprador.

Um dos aspectos fundamentais no estudo do processo decisório de preços refere-se aos níveis hierárquicos em que tais decisões são tomadas. A análise deste aspecto proporciona um melhor entendimento da importância da decisão de preços no conjunto das decisões empresariais, assim como sugere o grau de delegação existente em uma determinada empresa.

Para tal, buscou-se determinar a forma pela qual estariam, organizadas estas empresas no que se refere a sua estrutura, analisando-se a correspondência entre os vários níveis hierárquicos executivos e os títulos dos cargos equivalentes a cada nível (Tabela 1).

TABELA 1

RELAÇÃO ENTRE CARGOS E NÍVEIS HIERÁRQUICOS DE DECISÃO

Empresas	NACIONAIS											MULTINACIONAIS				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1º nível	Diretor	Diretor presidente	Superintendente	Diretor	Diretor Presidente	Presidente	Presidente	Diretor	*V. Executivo	Presidente V. Presidente	Diretor Superintendente Diretor	Presidente ext.	Presidente ext.	Presidente ext.	Presidente ext.	Presidente ext.
2º nível	Diretor gerente	Gerente de vendas	Diretor	Gerente de filial ou Técnico	Diretor	Diretor	Vice-presidente operacional	Gerente	Diretor nacional	Diretor	Gerente	Diretor	Diretor	V. Presidente internacional	Diretor	Vice-presidente
3º nível	Gerentes nacionais	—	Superintendente de dept <sup>o</sup>	Gerente de divisão	Gerente de Filial	Gerente	Diretor	Chefe de dept <sup>o</sup>	Diretor regional	Gerente geral	Gerente geral	Gerente	Gerente	Diretor	Gerente de dept <sup>o</sup>	Superintendente
4º nível	Gerentes regionais	—	Gerente de divisão	—	Gerente	—	Gerente regional ou de filial <sup>1</sup>	—	Gerente de filial	Gerente específico	Chefe de dept <sup>o</sup>	Supervisor	Supervisor	Gerente geral	Representantes de dept <sup>o</sup>	Diretor
5º nível	Superiores	—	—	—	—	—	Gerente	—	—	—	Chefe de divisão	—	—	Gerente de dept <sup>o</sup>	—	Gerente de setor

\* A rigor seria o Presidente, todavia, nesta empresa, o presidente não participa diretamente da administração.

Esperava-se que as empresas multinacionais do setor de informática em operação no Brasil apresentassem – em decorrência de sua própria natureza e da maior complexidade da organização multinacional – um maior número de níveis executivos na estrutura hierárquica, o que porém não se observou, pelo menos entre as empresas multinacionais estudadas. Uma dessas empresas, em particular, referiu, como primeiro nível hierárquico, o presidente da corporação multinacional seguindo-se, no segundo nível, o vice-presidente internacional, no terceiro, os diretores, e apenas em quarto nível hierárquico o gerente-geral da subsidiária brasileira. Indagado sobre os níveis de delegação existentes nesta empresa, o próprio gerente-geral informou que todas as decisões importantes são tomadas pelos executivos de topo internacionais, sediados nos EUA.

Em apenas uma empresa multinacional o cargo de presidente refere-se à subsidiária brasileira e não à corporação multinacional como um todo.

Em seguida, procurou-se determinar o grau de autoridade para tomada de decisão a cada nível, com referência a cada uma das três decisões estudadas: fixação de objetivos de preço, determinação de preço básico, alterações de preços.

No que se refere à *fixação de objetivos de preços*, o primeiro nível hierárquico tem, em cerca de metade das empresas pesquisadas, completa autoridade. Nas restantes, o segundo nível também indicou ter autoridade completa.

Em cinco das seis empresas nacionais que fabricam somente microcomputadores, apenas os executivos de primeiro nível hierárquico têm completa autoridade para fixação dos objetivos de preços, o que pode estar relacionado com o tamanho dessas empresas. De fato, em empresas menores, é de se esperar, além de menor número de níveis hierárquicos, uma maior concentração de decisões em mãos do executivo-chefe.

A *determinação do preço básico* também é normalmente prerrogativa dos executivos de primeiro nível, já que entre as dezesseis empresas pesquisadas apenas em duas a completa autoridade para decidir não cabe ao executivo-chefe.

Quanto a *alterações nos preços* já estabelecidos, mais uma vez predominaram os casos em que os executivos de primeiro nível indicaram possuir completa autoridade para decidir variações nos preços. Em apenas três entre as dezesseis empresas, os executivos de primeiro nível não participam desta decisão. Dois desses casos, são os de empresas multinacionais em que o primeiro nível hierárquico é ocupado pelo presidente da corporação multinacional. No caso de alterações/variações nos preços, a subsidiária brasileira tem completa autonomia.

Nos três aspectos analisados – fixação de objetivos de preços, determinação de preço básico e alterações nos preços já estabelecidos – o comportamento das empresas nacionais e multinacionais não apresentou diferenças significativas. Parece razoável creditar parte dessa semelhança de atitude ao fato de que muitos executivos das empresas nacionais são provenientes

das multinacionais, tendo levado para as primeiras normas e práticas seguidas nestas últimas.

A concentração das decisões de preço em mãos do primeiro nível hierárquico e, em alguns casos, do segundo, denota a importância dada a esta decisão no setor.

Além do nível hierárquico a que estas decisões são tomadas, outro indicador de sua relevância é a percepção que os executivos entrevistados têm das mesmas, comparativamente a outras decisões empresariais.

Nas empresas estudadas, as decisões de preços, assistência técnica e qualidade do produto foram unanimemente consideradas como de grande importância no conjunto de decisões de marketing. Os fatores considerados menos importantes foram a propaganda, a promoção e a distribuição.

De fato, tem sido insignificante a participação dos fabricantes de computadores nos gastos promocionais realizados no país. Entretanto, com o advento do *personal computer* e a abertura de novos mercados para o produto, é razoável supor que as atividades de propaganda e promoção venham a ter maior relevância no futuro, ao menos para as empresas que atuam nestes segmentos.

Finalmente, para entender o significado do preço e sua importância no marketing mix das empresas, é indispensável avaliar o papel que este desempenha na decisão de compra do consumidor ou usuário do produto. No caso específico deste estudo, dada a dificuldade de se obter esta informação diretamente dos compradores, optou-se por determinar a percepção que os executivos têm da importância do preço para o comprador, comparativamente a outros fatores. Cabe ressaltar que tal percepção pode, ou não, representar adequadamente a realidade. De qualquer forma, trata-se de uma informação relevante já que é também a partir desta percepção que os executivos tomam decisões de preço.

Apesar de ser importante, o preço é menos significativo para o adquirente de um computador, na percepção dos executivos, do que a qualidade do produto, a assistência técnica, a adequação às necessidades do cliente e a variedade do *software*.

Encontra-se, na literatura de marketing, uma possível explicação para tal. Laric (1980) observou que a importância do preço diminuiria com o aumento da complexidade da decisão de compra e aumentaria com a diminuição desta. Ora, a compra de um computador é uma decisão de certa complexidade envolvendo, em muitos casos, vultosas quantias. Parece razoável atribuir a tal o fato de o preço não ser considerado de máxima importância neste estudo. Por outro lado, a reputação dos fabricantes, fator normalmente considerado de grande importância na decisão de compra de produtos de alto valor unitário e tecnologia avançada, é percebida pelos executivos entrevistados como de peso similar ao preço, no processo decisório do comprador.

## AS POLÍTICAS DE PREÇOS

A existência de políticas, normas ou diretrizes

gerais nas empresas justifica como um elemento facilitador do processo de tomada de decisões gerenciais. As políticas podem existir e aplicar-se tanto às decisões de nível estratégico quanto às de nível tático. No caso das decisões de preços, procurou-se estudar tanto o aspecto estratégico (determinação do preço básico) quanto o aspecto tático (administração de preços).

Todas as empresas estudadas dispõem de alguma política, norma ou diretriz geral, como seria de esperar. Grande parte destas políticas encontram-se formalizadas e explícitas dentro destas organizações.

Treze entre as dezesseis empresas possuem políticas, normas ou diretrizes gerais relacionadas à *determinação do preço básico* pelo qual o produto será vendido. Esta decisão, de caráter estratégico, orienta o posicionamento do produto no mercado com relação à concorrência, além de afetar a rentabilidade da empresa.

No caso das multinacionais, um aspecto que parece influir na existência de normas é a padronização de preços, imposta em muitos casos pelas matrizes das empresas multinacionais em atuação no Brasil. Não são raros os casos em que as empresas multinacionais no setor de informática praticam a standardização de preços no mercado internacional. Nestes casos, porém, mais do que um facilitador para a tomada de decisões de preços, as políticas e normas existentes parecem servir a objetivos de controle da atuação das subsidiárias no mercado internacional. Outras variáveis que levam as multinacionais a disporem de políticas quanto à determinação do preço básico são o maior tamanho dessas empresas, sua maior complexidade e o maior tempo de atuação no mercado.

As alterações de preços são prática usual na maioria das empresas, tendo em vista a ampla gama de situações em que se torna necessária uma modificação nos preços estabelecidos. Entre as variáveis que levam a alterações de preços destacam-se as mudanças na demanda, os efeitos da inflação e os objetivos de mercado, tais como o estímulo ao comércio ou aos compradores finais. Das dezesseis empresas analisadas apenas uma afirmou não possuir políticas, normas e diretrizes sobre alterações de preços. Algumas empresas limitam as alterações de preços apenas ao ajuste inflacionário, enquanto outras utilizam-na também como estímulos temporários à demanda. Não se observaram diferenças, com relação a políticas de alterações de preços, entre as empresas nacionais e as multinacionais.

O *trade-in*, ou seja, a aceitação do computador usado como entrada ou parte do pagamento para a aquisição de um novo, mostrou ser um instrumento comum nas empresas multinacionais. Todas as empresas multinacionais pesquisadas informaram possuir políticas, normas ou diretrizes sobre *trade-in*. Já entre as empresas nacionais, três afirmaram não possuir quaisquer normas sobre o assunto. Uma vez que a utilização de *trade-in* para a aquisição de um novo computador está geralmente limitada, por motivos óbvios, aos computadores produzidos pela mesma

empresa, e por ser esta prática de grande interesse para o comprador, é razoável supor que a mesma tenha, a longo prazo, um efeito de estabilização das participações no mercado.

No que se refere a *descontos a vista*, nove entre as dezesseis empresas indicaram possuir políticas ou normas a este respeito. Nesse aspecto, o comportamento das empresas nacionais e multinacionais não mostrou diferenças significativas.

Um outro aspecto da administração de preços é aquele que se refere a *contratos de serviço e manutenção* na indústria de computadores. Dois motivos principais justificam a inclusão dos contratos de serviço e manutenção na análise das decisões de preços: de um lado, o fato de que estes contratos se constituem, na verdade, em uma *ampliação* do composto de produto, e, de outro, a possibilidade de as empresas cobrarem direta no indiretamente por estes serviços, incluindo-os no preço do produto ou não. Entre as onze empresas nacionais pesquisadas, três indicaram não oferecer qualquer tipo de contrato de serviço. Por outro lado, todas as empresas multinacionais entrevistadas oferecem tais contratos, e dispõem de políticas que norteiam os procedimentos adotados.

Estas políticas refletem a orientação, da maioria das empresas, de assistir e educar os seus usuários. Observou-se também certa tendência, por parte das empresas, em ampliar cada vez mais o alcance de seus contratos de serviços e manutenção. As políticas de preço adotadas com relação a tais tipos de contratos variam desde a prestação do serviço sem ônus adicional para o comprador – procedimento menos comum – à cobrança mensal cobrindo todos os eventuais serviços a serem prestados.

## O PROCESSO DE DECISÃO DE PREÇOS DE UM NOVO PRODUTO

Uma questão sem dúvida relevante na análise do processo decisório de preços refere-se a que etapas são cobertas antes da decisão final. Como em todos os estudos referentes a processo decisório, dois modelos comportamentais podem ocorrer: o processo racional e o não-racional. No primeiro caso fatores como custos e informações sobre concorrentes e mercado têm especial relevância na decisão; no segundo caso preponderariam fatores mais intangíveis, inclusive os valores e preferências da alta direção.

Três processos de decisão de preços encontram-se esquematizados na Figura 1. Nenhum desses processos reflete necessariamente o procedimento adotado por uma determinada empresa. No entanto, podem ser vistos como generalizações dos principais processos encontrados.

Os processos A e B foram os mais comumente citados pelas empresas nacionais. Já o processo C ocorreu freqüente nas multinacionais. É interessante observar que, no processo C, o tipo de sistema de custeio utilizado é o de custeio direto, que não aparece nos processos A e B. É razoável supor que se trate de influência da matriz dessas empresas, que se utilizam do mesmo sistema de custeio nos vários países onde atuam.

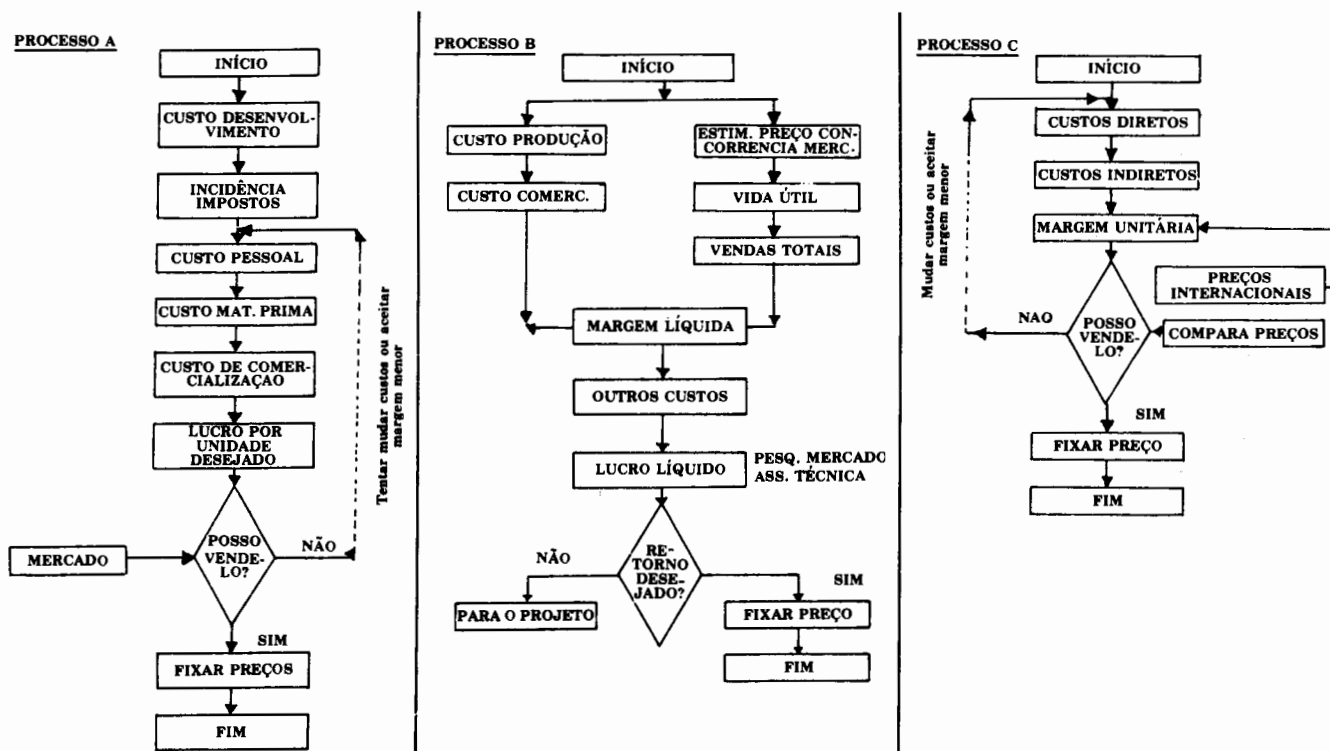


FIGURA 1

Três processos decisórios de preço para um novo computador

Comparando-se os elementos contidos em cada processo (Tabela 2), observa-se claramente até que ponto estes processos se diferenciam. O processo A é o menos sofisticado, e tem pouco lastro em informações de mercado ou de custo. A base para a decisão de lançar o produto é a margem unitária, mas como a fixação do preço se dá após o desenvolvimento (adaptação ou compra da tecnologia do produto), algumas empresas, na prática, são levadas a aceitar uma margem inferior à desejada, lançando o produto de qualquer forma.

O processo B é bem mais sofisticado, tendo como base para a decisão de lançar o produto o retorno sobre o investimento. As informações sobre custos disponíveis para a empresa são normalmente detalhadas e há maior disponibilidade de informações de mercado. Os preços são fixados antes do desenvolvimento/adaptação do produto, o que permite à empresa maior liberdade para a tomada de decisões do que no primeiro caso.

Já no processo C, a decisão de lançar ou não o produto é tomada com base na margem unitária e nos

TABELA 2

COMPARAÇÃO DE ELEMENTOS NOS TRÊS PROCESSOS DE DECISÃO DE PREÇOS IDENTIFICADOS

Elementos	Processo A	Processo B	Processo C
Base de Análise	Margem Unitária	Entradas Totais e Custos	Margem Unitária
Base para Decisão de Lançar o Produto	Margem Unitária	Retorno S/ Investimento	Margem Unitária/ Posição no Mercado
Uso de Informações de Mercado	Pouca	Muita/Inclui Vida Útil	Muita/Inclui Preços Internacionais
Disponibilidade de Informações de Custo	Superficial	Detalhado	Detalhado
Estágio Desenvolvim. do Produto ao Fixar Preço	Depois	Antes	Depois

reflexos que tal lançamento poderá ter sobre a posição da empresa no mercado. Tanto as informações de mercado com as de custo são fartas. Como este é o caso típico das multinacionais, que não realizam atividades de desenvolvimento de produto no Brasil, a decisão de preço se dá com relação a um produto já existente. Também neste caso, a empresa poderá aceitar uma margem menor, particularmente se o lançamento é favorável a seus objetivos de participação do mercado.

A análise das etapas típicas no processo decisório de preços de um novo computador sugere a predominância de um processo racional e estruturado.

### CONCLUSÕES

Observou-se neste estudo, que as decisões de preços, em empresas fabricantes de computadores, inserem-se entre as mais importantes decisões empresariais, sendo, tanto a nível estratégico quanto tático, prerrogativas da alta direção. No que se refere ao processo decisório de preços, a tendência observada é de que este processo seja racional, estruturado e respaldado por políticas, normas e diretrizes gerais.

Apesar destes resultados serem verdadeiros para o conjunto de empresas estudadas, algumas práticas adotadas pelas empresas multinacionais diferem das adotadas pelas empresas nacionais.

Nas empresas multinacionais parece haver uma tendência no sentido de que disponham de maior número de políticas, que servem a objetivos de controle, por parte da matriz internacional, à atuação de suas subsidiárias no exterior. Também a padronização de preços, entre os diversos países onde atuam as multinacionais, poderia ser um outro fator explicativo do fato observado. Finalmente, outras variáveis possivelmente associadas seriam o maior tamanho e complexidade das organizações multinacionais e seu maior tempo de atuação no mercado.

Por outro lado, do que se refere ao processo decisório de preços para novos produtos, manifestou-se, entre as empresas multinacionais, maior preocupação em ajustar os preços a seus objetivos de participação no mercado. Além disto, o uso de sistemas de custeio direto como elemento de suporte à tomada de decisões de preços ocorreu predominantemente em empresas multinacionais.

### BIBLIOGRAFIA

**KELLY, P. J. & COOKER, J.W.**  
- The importance of price as a choice criterion for industrial purchasing decision. *Industrial Marketing Management*, 5:28, Oct. 1976.  
**LARIC, Michael V.** - Pricing

strategy in industrial markets. *European Journal of Marketing*, 14(5/6) : 303, 1980.

**SCHEWE, Charles D. & SMITH, Reuben M.** - *Marke-*

*ting: Conceitos, casos e aplicações.* São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1982.

**UDELL, J.** - How important is pricing in competitive strategy. *Journal of Marketing*, 28 (1) : 45-78, Jan. 1964.