
Gestão competitiva de preços: uma visão integrada

*José Paulo Alves Fusco
Israel Brunstein*

Visando colaborar com o desenvolvimento de técnicas mais modernas e aplicadas de gestão procurou-se, neste artigo, apresentar algumas idéias explorando aspectos correspondentes à dimensão de preço de produtos e serviços, reforçados por dados coletados em uma pesquisa levada a efeito em empresas da região de Bauru, no estado de São Paulo (ver perfil dessas empresas no quadro da página seguinte).

Com o objetivo final de apresentar um modelo para a gestão competitiva de preços, bem como dados que permitam perceber o seu potencial de utilização pelas empresas, de modo a obter-se uma visão sistêmica coerente e estruturada a respeito, examinou-se alguns resultados obtidos na pesquisa realizada. A seguir são apresentados alguns aspectos conceituais básicos referentes à alavancagem de vendas, além daqueles correspondentes aos cuidados que se deve ter com a busca de eficiência, a gestão do negócio, o comportamento do consumidor e a administração do capital de giro, visando, assim, contemplar a **saúde** da empresa como um todo.

Procurando facilitar a exposição de conceitos, considerou-se a aplicabilidade do modelo aqui sugerido em empresas produtoras de bens de consumo.

ALAVANCAGEM DE VENDAS VIA PREÇOS

O princípio básico que norteou este texto refere-se à visualização da empresa como uma entidade composta por vários tipos de funções e atividades, cada qual com seu correspondente desempenho e **contribuição**, devendo ser como tal considerada quando de seu gerenciamento, ou seja, todas as suas condições ou potencialidades são passíveis de uso para privilegiar a **saúde** do todo.

Conceitualmente, pode-se afirmar ser possível alavancar as vendas de determinado produto via preço. Para tanto, pode-se considerar outras fontes de receita da empresa para subsidiar esse tipo de ação, como **receitas** resultantes de aplicações financeiras, venda de **ativos** e outras atividades que não as principais da organização, além das **contribuições** de todos os outros produtos componentes de uma dada linha, as

Recebido em fevereiro/97
2ª versão em abril/97

José Paulo Alves Fusco, Doutor em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, é Professor do Departamento de Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia e Tecnologia da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP) — Campus de Bauru — SP.
E-mail: jpafusco@azul.bauru.unesp.br

Israel Brunstein, Engenheiro Naval e de Produção, é Professor Titular do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
Fax: (011) 818-5339

Perfil das Empresas Pesquisadas

Setor	Empresas	Número de Funcionários	Faturamento Anual	Produtos	Mercado Alvo
Alimentício	S	2.000	200.000.000	Bebidas em pó Gomas (Chicles) Confeitos	A,E A,E A,E
	F	400	40.000.000	Massas Frescas	A,E
	X	580	40.000.000	Biscoitos	C,D
Papel/ Escritório	Z	110	3.200.000	Papelaria Escritório Escolar Desenho	C Empresas C C
	T	1.150	120.000.000	Cadernos Agendas Utilidades Escritório	A,E A,B A,B Empresas
	L	210	27.000.000	Listagens Padronizados Personalizados	Empresas Empresas Empresas
Metalurgia	K	50	1.200.000	Metais Sanitários Registros, Válvulas	C,D Empresas
Plásticos	P	500	50.000.000	Utilidades Domésticas	B,C
Calçados	W	75	3.600.000	Calçados Femininos	B

quais podem ser visualizadas como um recurso financeiro levando-se em conta o conceito de *contribution pool*.

Mais especificamente, trata-se de alavancagem de vendas de determinado produto **financiada** pelas contribuições positivas de outros produtos da mesma linha.

No entanto, na medida em que se considera produtos e se cogita sobre a linha como um todo, além de tal visão poder significar alterações virtuais no **ponto de equilíbrio** e na **margem de lucro** propriamente dita, é importante mencionar que tal fato é algo que pode ocorrer em tese.

Na realidade, quase sempre produtos de uma mesma linha **canibalizam-se**, pois, ao serem colocados no mercado, acabam por disputar o que se denomina de **renda discricionária**; em outras palavras, quando o consumidor compra um produto, deixa de comprar o outro.

Portanto, ao considerar-se a técnica de **abaixamento** virtual do **ponto de equilíbrio** (Fusco, 1996), imagina-se incremento no *market share* da linha como um todo, em situação ideal na qual, mesmo tendo aumentado o *share*, não tenha havido **canibalização**.

O modelo apresentado no final deste artigo pressupõe ter havido segmentação e reposicionamento de mercado sem **canibalismo** entre os produtos da linha. Se isso ocorresse, o modelo poderia mesmo assim funcionar, mas sem todo o potencial de flexibilidade ou **elasticidade** no que tange ao deslocamento virtual dos **pontos de equilíbrio**, tal como sugerido.

Na pesquisa realizada, pode-se observar que as empresas que trabalham produtos com pequena **margem** e elevado grau de substituição no mercado (S, X, T, P e W) são exatamente as que utilizam com certa frequência esse tipo de abordagem.

ASPECTOS REFERENTES À BUSCA DE EFICIÊNCIA

Todas as dimensões de competitividade — flexibilidade, qualidade, inovação e eficiência — inter-relacionam-se de alguma maneira, mas, independentemente do modelo adotado ou da ênfase dada a uma ou a outra dimensão, todas acabam convergindo para a dimensão **efici-**

ência. Desse modo, para melhor entender-se como tem evoluído a eficiência, é vital examinar-se os caminhos evolutivos trilhados pelas demais dimensões.

Para cada dimensão, dependendo da época, os apelos foram diferentes e as estratégias dos negócios procuraram, de alguma forma, corresponder aos estímulos recebidos.

A maneira de ser eficiente, hoje, é bastante diversa da de alguns anos atrás, implicando a necessidade de o **aprendizado** sugerido por Bolwijn & Kumpe (1990) e Brunstein (1994) ser, também, diferente ou adequado à época em que se vive (com seus conceitos ou pressupostos paradigmáticos). Verifica-se que, para todas as empresas pesquisadas, a eficiência desempenha papel vital no que tange à competitividade, além de a velocidade de atendimento ao mercado atualmente se revestir de grande importância (Vesey, 1992).

Considerando os modernos pressupostos paradigmáticos de competitividade, a empresa deve ter por objetivo atingir altos níveis de desempenho em itens que a façam ou a tornem proeminente **aos olhos de seus clientes e controladores**, evidentemente sem descuidar do longo prazo.

ASPECTOS REFERENTES À GESTÃO DO NEGÓCIO

É fundamental distinguir a formulação de estratégia em nível da Unidade Estratégica de Negócios (UEN), ou seja, como competir em dado setor de atividade, da formulação da estratégia da empresa como um todo, a qual envolve questões de alocação de recursos entre UENs, bem como a concepção de uma **carteira** de UENs ou portfólio de negócios que se reforcem mutuamente.

Na pesquisa realizada, como seria de se esperar, nota-se claramente que as empresas mais sólidas em sua dinâmica competitiva (S, F, T, L e P), assim como as mais significativas em termos de faturamento, são também as mais estruturadas no que concerne ao planejamento de operações, não apenas em nível global do negócio, mas também de forma isolada, por item de produto e segundo uma visão sistêmica do próprio negócio. São exatamente aquelas que adotaram uma filosofia de gestão sistêmica e estruturada, partindo do nível global, envolvendo desde uma visão agregada dos negócios da empresa, até cada item de produto individualmente.

A pesquisa evidenciou uma relação de causa-efeito entre a necessidade de fazer *benchmarking* e a estratégia adotada pela empresa em nível de cada produto.

Empresas que operam em contexto no qual a concorrência é pulverizada (S, F, X, T e P), cujos produtos têm elevado grau de substituição, sentem maior necessidade de conhecer seu valor relativo, de modo a subsidiar as

ações para diferenciá-los de alguma forma e explorar melhor as possibilidades oferecidas pelo mercado. Aquelas que não fazem *benchmarking*, trabalham com produtos personalizados e com baixo potencial de substituição (empresa L), ou com uma **quase-commodity** como a estratégia deliberadamente escolhida (empresas Z, K e W), casos em que ou o **valor** do produto tem sentido somente para cada cliente ou simplesmente não há necessidade de conhecê-lo em profundidade devido à concorrência ocorrer basicamente em preço.

ASPECTOS DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Os dados obtidos pela pesquisa realizada revelaram como empresas mais sólidas e dinâmicas em seu posicionamento concorrencial aquelas que, de alguma forma, trabalham o comportamento do consumidor, seja por meio de pesquisas diretas de mercado ou da utilização de serviços de empresas especializadas em *marketing* e estudos de comportamento.

Evidenciou-se que, enfatizando adequadamente tal questão, se estará também contemplando a definição das necessidades de competitividade do negócio como um todo. Nesse sentido, é importante enfatizar a afirmação de Engel, Blackwell & Miniard (1993) de que “uma compra nunca ocorrerá, a menos que as necessidades (ou motivos) essenciais sejam ativados ou satisfeitos”.

Apesar de reconhecer a relevância de considerar-se as **dimensões de conhecimento** utilizadas por Engel, Blackwell & Miniard para estruturar a **memória do consumidor**, é importante dar idêntica importância à correta consideração de tais percepções quando da elaboração da estratégia de operações de determinado negócio.

Hill (1989), Slack (1993) e Corrêa & Gianesi (1993) apresentam uma visão claramente voltada para a definição das necessidades típicas de atividades de manufatura e serviços, procurando detectar as características de mercado externo como **oportunidades** para o desenvolvimento interno da capacidade competitiva do sistema de operações de uma empresa.

Como pode-se observar pelas afirmações e estudos desses autores, existem evidentes correlações entre os aspectos por eles contemplados e as dimensões de conhecimento tratadas por Engel, Blackwell & Miniard (1993).

ASPECTOS DA NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO

O aumento de vendas produz necessidades adicionais imediatas semelhantes para **estoques, contas a receber** e, possivelmente, **níveis de caixa**. Tais necessida-

des devem ser financiadas e, sendo as mesmas estreitamente relacionadas ao volume de vendas, é imperativo que o administrador financeiro considere cuidadosamente a evolução do **capital de giro** da empresa.

Se as vendas continuarem a subir de forma contínua, naturalmente chegar-se-á a um ponto em que será necessária a utilização de **ativos de longo prazo** adicionais, os quais devem também ser financiados. No entanto, investimentos em **ativo fixo**, criticamente importantes para a empresa ao utilizar-se uma visão de longo prazo, geralmente têm maior prazo de financiamento do que investimentos em **ativo corrente**.

Os resultados obtidos pela pesquisa revelaram uso intensivo do *pricing* pelas empresas, notadamente aquelas cujos produtos possuem elevada elasticidade-preço e apelo popular, com grande base de consumo, além de alto potencial de substituição.

Entretanto, em nenhum dos casos ocorreu elevação da demanda que justificasse investimentos adicionais em ativos operacionais, ficando evidente a posição conservadora das empresas em trabalhar sempre dentro de certos limites.

De modo geral, muitas vezes as empresas enfrentam esse tipo de desafio e devem tomar decisões rápidas, uma vez que seus reflexos se darão basicamente no curto prazo. No entanto, como já mencionado, em particular em contextos nos quais a oferta de crédito de curto prazo segue caminhos um tanto tortuosos, é importante que a empresa tenha meios de mensurar o real impacto de suas decisões em potencial sobre sua liquidez de curto prazo, de modo a assegurar a viabilidade de sua continuidade operacional. Pode-se afirmar que a **administração de caixa** responde por boa parte dessas preocupações.

Procurou-se analisar a discussão oferecida por Copeland & Weston (1990) que apresentou as definições das estratégias agressiva e conservadora na **administração de capital de giro**.

Praticamente todas as empresas pesquisadas podem ser classificadas como conservadoras, embora talvez por razões diferentes. A empresa S, por exemplo, financia seu **ativo circulante** com capital próprio, tarefa que é facilitada e tem seu risco diminuído em função de trabalhar com uma **gestão integrada de caixa** para o grupo de empresas do qual faz parte. Já as empresas Z e K adotam comportamentos semelhantes, mas não trabalham com **planejamento de fluxo de caixa** e nem dispõem do subsídio de um grupo financeiro mais forte, o que praticamente força a manutenção de elevado nível de reservas próprias para assegurar um mínimo de confiabilidade financeira e liquidez ao seu sistema de operações.

A empresa P também opera financiando seu **ativo circulante** com capital próprio, mas lastreada em sofisticado sistema de informações financeiras que considera

incertezas e trabalha em cima do **fluxo de caixa projetado**. Para manter-se competitiva em seu contexto concorrencial a empresa não poderia agir de outra forma, pois, de modo geral, trabalha com elevados estoques.

Devido às características de sazonalidade de seus principais produtos (fortes picos de demanda em curtos períodos durante o ano), a empresa T trabalha com grandes investimentos em seu **ativo circulante**, direcionados em sua maior parte para o financiamento de **clientes e estoques**, utilizando de forma intensiva sistemas de informações de controle financeiro, o que minimiza o problema de sazonalidade.

A empresa F trabalha com empréstimos bancários de curto prazo sem que, no entanto, tal fato represente ônus elevado dada a utilização de sistemas de informações financeiras e, também, devido a operar com necessidades financeiras reduzidas para o **ativo circulante**, o qual é relativamente baixo pelo elevado **giro de contas a receber** e pelo nível praticamente irrelevante de **estoques**, considerando a magnitude de seus negócios.

Além de trabalhar com empréstimos bancários de curto prazo, a empresa X opera em níveis de risco superiores por não adotar mecanismos formais de controle financeiro, como **fluxo de caixa projetado**. Utiliza, ainda, elevado nível de financiamento de **clientes** e de **estoque**; o que atenua e, de certa forma, representa também o *hedging* correspondente, é a elevada **margem** dos produtos que fabrica.

A empresa L utiliza empréstimos bancários de curto prazo para financiar seu **ativo circulante**, mas tem a seu favor a baixa sazonalidade da demanda e o fato de seu **ciclo de caixa** ser-lhe favorável, ou seja, o prazo de recebimento de clientes (27 dias em média) é muito inferior ao de pagamento a fornecedores (57 dias em média).

Finalmente, a empresa W não trabalha com informações financeiras e não considera incertezas. Entretanto, conta com o baixo nível de **estoques**, que reduz a necessidade de capital para financiar seu **ativo circulante**.

É importante frisar que a alavancagem de vendas via ações de *pricing* normalmente acaba por alargar bastante a base de consumidores, agregando elementos de comportamento negocial diferentes do histórico à disposição da empresa, o que, em outras palavras, significa um aumento adicional do risco já inerente ao próprio negócio. Tal fato pode ser crucial nos casos em que for fundamental o tempo de resposta da empresa para o sucesso da campanha e nos casos em que ela não dispõe de instrumentos para acompanhar/monitorar os níveis de incerteza associados à realidade típica de seus negócios e de seus clientes.

Analisando-se o aspecto correspondente à vida útil do produto, pode-se notar, pelo exposto, ter a premissa sido a de que a decisão da empresa em alterar sua política de

condições de venda não provocaria alterações na vida esperada do produto. No entanto, esta é justamente a política seguida por muitas empresas para desengajar determinado produto do mercado, à medida que ele se move em direção ao estágio de maturidade de seu ciclo de vida. Nesse caso, a empresa pode utilizar política de crédito e outras **ferramentas** de *pricing* para alterar o nível e o padrão de comportamento no tempo dos futuros **fluxos de caixa**.

Notadamente quanto a esse aspecto, pode-se identificar claramente o comportamento da empresa T, cujos principais produtos têm curta vida útil (relativamente, é evidente), o que praticamente induz a maior agressividade para auferir todo o resultado previsto para seus produtos em um período também mais curto. Dentre as empresas analisadas este é o caso mais crítico devido ao elevado investimento necessário para desenvolver e lançar novos produtos no mercado.

A empresa P também trabalha com velocidade elevada no lançamento de novos produtos, apesar de sentir o problema com menor intensidade devido a seus produtos terem normalmente ciclo de vida mais longo, ou seja, mesmo que sua vida útil diminua, ainda assim a empresa continuará dispondo de confortável prazo para trabalhar novos lançamentos.

A empresa W, por sua vez, não trabalha o *pricing* com a agressividade que seria de esperar, uma vez que seus produtos também têm vida curta (trabalha fortemente com moda).

À medida que se altera a curva de vida dos produtos, também é alterado o valor de sua vida **ótima**, ou seja, tal valor sofre redução resultante da alteração do formato da curva de vida. Tal afirmação explica, em grande parte, a busca incessante das empresas por inovações; em outras palavras, seu objetivo é receber **mais rapidamente** uma **quantia maior** tendo, para tanto, de **encurtar** o ciclo de vida do produto que, por sua vez, motiva a busca de inovações adicionais para a continuidade dos negócios, procedimento evidenciado pela empresa T.

Com relação à administração de estoques, Scherr (1989) enfoca as estratégias de utilização de estoque de segurança considerando incertezas e aponta a existência de duas variáveis principais de incerteza em situações de estoque, ou seja, a **demand**a pelos bens e o **lead-time** desde o pedido até a efetiva chegada dos insumos. Quando uma dessas variáveis contiver alguma incerteza, ou mesmo quando tal incerteza ocorrer em ambas ao mesmo tempo, a empresa poderá não possuir quantidade suficiente de bens disponíveis e rupturas poderão ocorrer no fornecimento. Para evitá-las, quando em situações dinâmicas de estoque, a empresa pode optar por manter certa quantidade permanentemente, de modo a compensar os custos de manutenção com os custos de ruptura.

A questão importante que permanece diz respeito à quantidade a ser mantida em **estoque de segurança**, dada a estratégia adotada pela empresa com relação aos pedidos de material. As distribuições de probabilidade das incertezas da **demand**a e do **lead-time** devem ser combinadas para obter-se a estimativa da **incerteza total** durante o tempo entre a realização do pedido e o seu efetivo recebimento.

Magee (1980) procura analisar as implicações do **estoque de segurança**, ponderando os efeitos que causa e sofre provenientes dos tempos de ciclo de produção, dos tempos de resposta da produção e dos níveis de capacidade de manufatura. Quanto maior o tempo do ciclo de obtenção de cada produto, maior será o tempo de espera até que ocorra nova produção e, portanto, maior deverá ser o nível de estoque de segurança a ser mantido como **amortecedor** (proteção). Quanto menor esse tempo, produções de maior frequência darão maior flexibilidade e menores períodos de espera entre produções e, portanto, necessidade de menores níveis de estoque de segurança e, por conseqüência, de **capital de giro** para financiá-lo. Tal aspecto é particularmente crítico para empresas que optam por atender a pedidos de clientes sem a utilização de estoques de produtos acabados, como nos casos das empresas Z, L e W da pesquisa.

No que concerne a tempos de resposta, se a demanda total varia, a habilidade ou a capacidade de repor estoques dependerá da habilidade ou da capacidade das instalações produtivas em reagir a flutuações ocasionais. Das empresas pesquisadas, a mais crítica com relação a tal quesito é a W, que trabalha sem estoque de produtos acabados e sem estoque de matérias-primas, mesmo atendendo a **pedidos** de clientes e tendo seus produtos vida útil muito curta (moda), com picos de demanda bem-localizados. Paradoxalmente, é a empresa que apresenta menor nível de procedimentos formais para controle operacional.

Quanto aos níveis de capacidade, quando as saídas não puderem ser facilmente estocadas, o problema de controle do nível de produção constituirá apenas em ajustar o nível de resposta às flutuações da demanda. A empresa F é exemplo típico desse caso, pois seus produtos têm curtíssimo prazo de validade e devem ser rapidamente transportados aos pontos de venda. Favorecida pela demanda relativamente estável, trabalha com processo contínuo e automatizado, apresentando elevada taxa de ocupação de seus equipamentos.

A ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA COMO UM TODO

A análise de fatores que afetam ou são afetados pelo nível de vendas ou operacional de uma empresa permite

conhecer quais as correspondentes demandas de recursos no curto prazo e compará-las com a geração de recursos esperada. O resultado de tal comparação deverá subsidiar o direcionamento das atividades e o dimensionamento da razão operacional, de modo a permitir alcançar um valor da relação **necessidade de capital de giro (NCG)/vendas** que a empresa tenha condições de suportar.

É importante destacar que, procurando maior aderência com a realidade, as **receitas de vendas** e a curva de **custo total** não são lineares dado que, como já referido, os custos correspondentes à concessão de crédito aumentam à medida que o crédito é estendido a grupos oferecendo maior risco (Buckley, 1980), ao perseguir-se o objetivo de alavancar as vendas (gráfico 1).

Assim, como sugere Buckley, **A** e **B** são pontos que delimitam áreas nas quais os **custos totais** excedem a correspondente geração de **receitas**.

Concluindo-se esta análise, pode-se incorporar uma curva que represente a **necessidade de capital de giro** em função do **nível de vendas** da empresa (gráfico 2).

Utilizando a simplificação de linearidade para a curva de **NCG**, de modo a facilitar a exposição do conceito, **W1** e **W2** são pontos que delimitam as regiões nas quais a geração de receitas não cobre a **necessidade de capital de giro** correspondente. Nessas regiões, o valor da **NCG** é superior à **geração de receitas** correspondente por parte da empresa. Assim, pode-se supô-las como **regiões de alerta**, nas quais a administração deve ter cuidados especiais ao monitorar a **NCG**. No sentido de garantir as fontes de recursos de curto prazo necessárias à continuidade operacional dos negócios, também externamente à empresa procedimentos podem se tornar imprescindíveis.

A inclinação da curva **NCG**, dada por α , pode ser definida como característica do tipo de

empresa e modelo de gestão adotado para exploração dos negócios.

CONCLUSÕES E PROPOSIÇÃO DE UM MODELO

Como corolário deste artigo, pode-se afirmar ser o *pricing* um conceito muito mais abrangente do que se imagina a princípio. Necessita, portanto, de um contexto sistêmico que permita não só obter o máximo de retorno através da exploração de todo o potencial da empresa, mas também privilegiar a manutenção da **saúde** da organização em patamares compatíveis com o exigido por seu contexto concorrencial.

Apresenta-se a seguir uma proposição de abordagem para *pricing* composta por oito etapas, já descritas com maiores detalhes e rigor conceitual nos diversos tópicos deste trabalho.

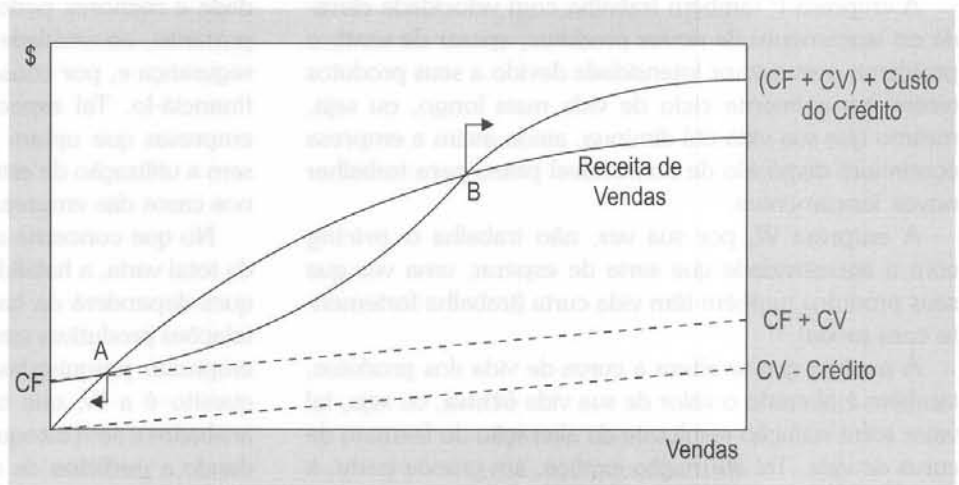


Gráfico 1: Modelo Custo versus Volume versus Lucro sob Risco

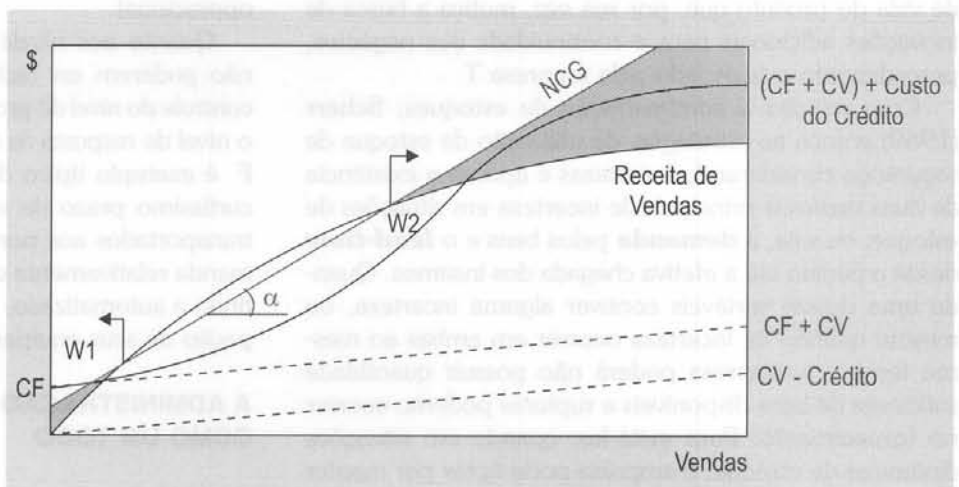


Gráfico 2: Variação da NCG — Zonas de Alerta

Analisar a posição competitiva da empresa e do negócio

Considerar de modo abrangente, em nível das variáveis internas da empresa, o contexto de mercado, as características do produto em questão, a missão do produto no contexto da linha da qual faz parte e os elementos envolvidos no processo do negócio.

Analisar o potencial da gestão do negócio — UENs

Identificar, dentro do processo de formulação da estratégia em nível da UEN, os elementos de articulação das decisões típicas ao atendimento dos fatores concorrenciais do **mercado atendido**. Obtém-se, como resultado, as limitações ditadas pela gestão do negócio que devem ser observadas para a condução, no dia a dia, das decisões e ações de âmbito operacional.

Analisar o potencial do comportamento do consumidor

Seguindo um processo sistêmico e estruturado, tendo em vista os pressupostos básicos de pesquisa típicos dos consumidores de um dado **mercado servido**, definir as estratégias de operações mais adequadas ao seu atendimento, privilegiando, desse modo, a competitividade baseada em clientes. Como produto dessa etapa são obtidas as **condições de contorno** típicas do relacionamento da empresa com seu mercado, as quais configurarão bases adicionais com relação às quais ocorrerão os processos de análise e tomada de decisões em nível operacional.

Analisar os aspectos da necessidade de capital de giro

Verificar se a empresa possui capacidade financeira para arcar com o aumento previsto para suas atividades

operacionais, o que significa maiores níveis de **capital de giro**.

Analisar o potencial representado pelas receitas financeiras

Determinar o nível de **subsídio** que pode ser utilizado dentro de ações de **pricing** voltadas para criar novas situações ou, mesmo, modificar o estado atual de algum produto em particular.

Analisar o potencial do desempenho de outros produtos

Verificar como as receitas ou contribuições de determinados produtos, utilizando-se o conceito de **contribution pool** (Tucker, 1981), podem ser usadas para **subsidiar** a promoção de outros produtos que tenham pior desempenho.

Analisar o comportamento do ponto de break-even resultante de políticas específicas de pricing

Verificar, após os cálculos correspondentes ao nível de vendas **alavancado** via preço, se o novo valor enquadra-se dentro ou fora da **faixa de relevância** do produto, de modo a identificar necessidades adicionais de informações ou, ainda, estabelecer um limite para o total de unidades a serem produzidas. A comparação do valor resultante com o máximo que se enquadra dentro da **faixa de relevância** possibilita a escolha do menor valor dentre eles, de maneira a evitar trabalhar com maior grau de incerteza, que induza a riscos maiores.

Analisar o preço versus o custo médio do produto

Algumas empresas adotam o valor do **custo médio** como baliza para baixar preços, ou seja, trabalham com um valor que permita, no mínimo, cobrir o **custo direto médio**. ♦

RESUMO

Neste artigo, visando colaborar com o desenvolvimento de técnicas mais modernas de gestão, procura-se apresentar algumas idéias explorando aspectos correspondentes à dimensão de preço de produtos e serviços. Além do posicionamento adequado do **pricing**, outros aspectos são discutidos, como seus envolvimentos, suas vantagens e barreiras. Com o objetivo final de apresentar um modelo para a gestão competitiva de preços, bem como dados que permitam perceber o seu potencial de utilização, foi realizada pesquisa junto a algumas empresas produtoras de bens de consumo da região de Bauru, no estado de São Paulo.

Palavras-chave: competitividade, precificação, vantagem competitiva.

ABSTRACT

In this paper, seeking to collaborate with the development of modern administration techniques, some ideas exploring aspects corresponding to the price dimension of products and services are presented. Besides the appropriate pricing positioning, other aspects are discussed, like its involvements, its advantages and barriers. With the final objective to present a model for a competitive price administration, as well as data that allows to notice its use potential, a research with some grocery producing companies in the area of Bauru in the state of São Paulo.

Uniterms: competitiveness, pricing, competitive advantage.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOLWIJN, P.T. & KUMPE, T. Manufacturing in the 1990's — productivity, flexibility and innovation. *Long Range Planning*, v.23, n.4, p.44-57, 1990.
- BRUNSTEIN, I. Avaliação e perspectivas da área de gerência da produção. ENEGEP, 14. *Anais*, v.II, p.1295-1304, João Pessoa- PB, 1994.
- BUCKLEY, J.W. A systemic credit model. Reading 8, p.231-246. In: SMITH, K.V. (ed.). *Readings in the management of working capital*. 2nd. ed. St. Paul, West Publishing, 1980.
- COPELAND, E.J. & WESTON, J.F. *Managerial finance*. Fort Worth, Dryden Press, 1990. p.277-288
- CORRÊA, H.L. & GIANESI, I.G.N. *Just in time, MRPII e OPT: um enfoque estratégico*. São Paulo, Atlas, 1993.
- ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W. *Consumer behavior*. 7th ed. Fort Worth, The Dryden Press, 1993.
- FUSCO, J.P.A. *Gestão competitiva de preços: uma visão integrada*. São Paulo, 1996. Tese (Doutorado) — Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- HILL, T. *Manufacturing strategy: text and cases*. New York, Irwin, 1989.
- MAGEE, J.F., Guides to inventory problems of uncertainty. Reading 26, p.347-364. In: SMITH, K.V. (ed.). *Readings in the management of working capital*. 2nd ed. St. Paul, West Publishing, 1980.
- SCHERR, F.C. *Modern working capital management — text and cases*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1989.
- SLACK, N.D.C. *Vantagem competitiva em manufatura*. São Paulo, Atlas, 1993.
- TUCKER, S.A. *Profit planning decisions with the break-even system*. Hampshire, England, Gower Publishing Co. Ltd. 1981.
- VESEY, J.T., The new competitors: they think in terms of speed to market. *Production and Inventory Management Journal*, p.71-77, First Quarter 1992.

COMUNICADO

I FÓRUM NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho Regional de Administração de Minas Gerais (CRA/MG) realizará em Belo Horizonte, no período de 12 a 14 de novembro de 1997, o I Fórum Nacional de Administração (FONAD).

Simultaneamente ao I FONAD serão realizados mais dois eventos:

- II Encontro Brasileiro de Administradoras (EBA)
- II Encontro Regional dos Professores e Coordenadores dos Cursos de Administração (EPROCAD)

Rigorosa seleção dos conferencistas, presidentes de mesa e debatedores técnicos está sendo feita por uma equipe de trabalho coordenada diretamente pelo Presidente do CRA/MG, Adm. Francisco Pereira da Silva, a qual convidará apenas profissionais que poderão orientar os Administradores na busca de soluções para vencer Os desafios do III milênio, tema central dos eventos.

Os Administradores podem indicar nomes de profissionais para conferencistas, presidentes de mesa e debatedores técnicos diretamente à presidência do CRA/MG:

Fone: (031) 274-0677 ou Fax: (031) 224-2744 - Belo Horizonte /MG.