

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO**

**MÔNICA SPINELLI COUTO SCHNEIDER**

**DIRETRIZES PARA QUALIFICAR A ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO  
DE IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE PRECIFICAÇÃO**

**Porto Alegre**

**2024**

MÔNICA SPINELLI COUTO SCHNEIDER

**DIRETRIZES PARA QUALIFICAR A ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO  
DE IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE PRECIFICAÇÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan

**Porto Alegre**

**2024**

S358d Schneider, Mônica Spinelli Couto.  
Diretrizes para qualificar a estruturação do processo de implementação de estratégias de precificação / por Mônica Spinelli Couto Schneider. – 2024.  
95 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2024.  
“Orientador: Dr. Gabriel Sperandio Milan”.

1. Preço. 2. Precificação. 3. Decisões de preço. 4. Abordagens de precificação. 5. Capacidades de precificação. 6. Estratégias de preço. I. Título.

CDU: 658.8.03

MÔNICA SPINELLI COUTO SCHNEIDER

**DIRETRIZES PARA QUALIFICAR A ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO  
DE IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE PRECIFICAÇÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Conceito Final:

Aprovada em: 26/03/2024

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan – UNISINOS

---

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido – UNISINOS

---

Prof. Dr. Alex Eckert – UCS

## **DEDICATÓRIA**

Para minha filha, Ana Clara Schneider.

## AGRADECIMENTOS

Minha vida tem sido cercada de pessoas que chamo de anjos, pois esta é a única forma para explicar o quão transformadoras tem sido suas palavras e suas ações na minha jornada. Começo pela mais importante, minha filha, Ana Clara Schneider. Mal sabe ela, mas exatamente no dia em que nasceu, provocou a mais intensa e avassaladora transformação, me fazendo rejeitar tudo o que eu era até aquele momento e buscar o renascimento. Por quatro anos eu não soube, mas aquilo que eu buscava era o meu propósito. Hoje eu sei, obrigada por tanto filha.

Enalteço e sou grata por tudo que meus pais, Osmar Valdir do Couto e Ana Lúcia Spinelli Couto, e meu irmão, Leandro José Spinelli Couto, fizeram por mim incondicionalmente. Graças a eles e a cada ensinamento eu sou quem sou e sou capaz de buscar tudo aquilo que desejo.

Sou grata por cada pessoa que conheci na Unisinos. Em especial, ao meu orientador, Prof. Gabriel Sperandio Milan, que tenho como um anjo, pois nos encontramos e nos conectamos desde a entrevista de seleção do Mestrado, guiando-me por toda a jornada de construção da Dissertação, com sua sabedoria e atenção para além do esperado. Ao Coordenador do Curso, Prof. Marcelo Jacques Fonseca, que não me deixou desistir! E, carinhosamente, aos colegas que foram companheiros desde o início, criando laços para muito além da sala de aula.

Geralmente, as pessoas começam os agradecimentos citando a Deus, mas eu deixei para o final. A espiritualidade me resgatou dos lugares mais sombrios da minha mente e foi o combustível para que as transformações na minha vida começassem a acontecer. Não obstante, coloco este agradecimento no final, para dizer que cada um dos anjos que citei acima – e desde já peço perdão a quem porventura esqueci – foram trazidos por Ele e, de coração, um dia eu espero por retribuir todo amor que recebi.

## **EPIGRAFE**

“Ninguém, absolutamente ninguém, pode fechar as portas que Deus abriu para você”.

*Autor Desconhecido.*

## RESUMO

A precificação em nível estratégico é, segundo a literatura da área, potencialmente capaz de gerar resultados positivos para o desempenho mercadológico e econômico-financeiro das empresas. No entanto, o processo de estruturação e implementação de estratégias de precificação gera muitas dúvidas aos gestores que ainda utilizam de sua experiência e intuição para definir preços, por não contarem com uma definição clara de qual seria o processo assertivo para tal. Desta forma, este trabalho definiu como objetivo geral propor um conjunto de diretrizes para qualificar a estruturação do processo de implementação das estratégias de precificação no contexto da indústria de alimentação. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, operacionalizada por meio de entrevistas individuais em profundidade, com abordagem semiestruturada, com doze profissionais ligados à alta administração e às áreas de mercado (marketing ou comercial / vendas) e de controladoria (finanças ou contabilidade) de quatro empresas do setor de alimentação. A partir da análise de conteúdo realizada com auxílio do *software* NVIVO, e sob a ótica do referencial teórico, este trabalho propicia um conjunto de diretrizes para qualificar a estruturação do processo de implementação de estratégias de precificação, no qual os elementos chave que compõem este processo estão dispostos de forma organizada e sequencial, valorizando os conceitos teóricos desenvolvidos pelos pesquisadores e tornando mais clara a sua aplicação. Também torna clara a necessidade da reunião de profissionais capacitados através de um Comitê de Precificação com acesso transparente às informações, criando um espaço colaborativo por meio do qual os profissionais podem participar ativamente adquirindo uma visão sistêmica do processo e, ao longo do tempo, aperfeiçoando a capacidade de precificação da empresa, enquanto uma capacidade a ser permanentemente desenvolvida. Este trabalho desenvolvido de forma intencionalmente planejada e estratégica poderá gerar benefícios para o desempenho das empresas, pois terá como resultado preços mais assertivos propostos aos seus clientes e/ou consumidores finais, o que por sua vez criará um elo de comunicação apropriado e a construção de um posicionamento de mercado que possa fomentar uma possível diferenciação em relação à concorrência, alavancando suas receitas, sua lucratividade e sua rentabilidade.

**Palavras-chave:** Preço, Precificação, Decisões de Preço, Abordagens de Precificação, Capacidades de Precificação, Estratégias de Preço.



## ABSTRACT

Pricing at a strategic level is, according to the literature in the area, potentially capable of generating positive results for the marketing and economic-financial performance of companies. However, the process of structuring and implementing pricing strategies generates many doubts for managers who still use their experience and intuition to define prices, as they do not have a clear definition of what the assertive process for doing so would be. Therefore, this work defined the general objective of proposing a set of guidelines to qualify the structuring of the process of implementing pricing strategies in the context of the food industry. To this end, qualitative research of an exploratory nature was carried out, operationalized through in-depth individual interviews, with a semi-structured approach, with twelve professionals linked to senior management and the areas of market (marketing or commercial/sales) and controllership (finance or accounting) of four companies in the food sector. Based on content analysis carried out with the aid of the NVIVO software, and from the perspective of the theoretical framework, this work provides a set of guidelines to qualify the structuring of the process of implementing pricing strategies, in which the key elements that make up this process They are arranged in an organized and sequential manner, valuing the theoretical concepts developed by researchers and making their application clearer. It also makes clear the need to bring together qualified professionals through a Pricing Committee with transparent access to information, creating a collaborative space through which professionals can actively participate, acquiring a systemic view of the process and, over time, improving the company's pricing capacity, as a capacity to be permanently developed. This work, developed in an intentionally planned and strategic way, can generate benefits for the performance of companies, as it will result in more assertive prices proposed to their customers and/or end consumers, which in turn will create an appropriate communication link and the construction of a market positioning that can create possible differentiation in relation to the competition, leveraging its revenues, profitability and the construction of a market positioning that can foster possible differentiation in relation to the competition, leveraging its revenues, profitability and profitability.

**Keywords:** Price, Pricing, Price Decisions, Pricing Approaches, Pricing Capabilities, Pricing Strategies.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipologias das estratégias de preços .....	40
Figura 2 – Matriz de Estratégias Preço-Qualidade .....	41
Figura 3 – Categorias e subcategorias de análise .....	56
Figura 4 – Nuvem de palavras .....	56

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil das empresas .....	53
Quadro 2 – Perfil dos entrevistados .....	54
Quadro 3 – Síntese dos principais resultados .....	63
Quadro 4 – Elementos-chave no processo de estruturação das estratégias de precificação .....	73

## LISTA DE SIGLAS

B2B	<i>Business-to-Business</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CVP/S	Ciclo de Vida do Produto ou Serviço
EBITDA	<i>Earnings before Interest Taxes, Depreciation and Amortization</i> (Lucro Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortizações)
ICMS	Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços
MAPA	Ministério da Agricultura e Pecuária
MSI	Marketing Science Institute
PCP	Planejamento e Controle da Produção
PDNP	Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos
RS	Estado do Rio Grande do Sul
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA .....	19
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO .....	24
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>24</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>24</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>25</b>
2.1 DEFINIÇÃO DE PREÇO .....	25
2.2 ABORDAGENS DE PRECIFICAÇÃO .....	27
<b>2.2.1 Preços Baseados em Custos</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.2 Preços Baseados na Concorrência</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2.3 Preços Baseados em Valor (ou em Valor Percebido pelo Cliente)</b> .....	<b>29</b>
2.3 ESTRATÉGIAS DE PREÇO: DEFINIÇÃO E TIPOLOGIAS .....	33
<b>2.3.1 Definição de Estratégia de Preço</b> .....	<b>34</b>
<b>2.3.2 Principais Tipologias de Estratégias de Preço</b> .....	<b>37</b>
2.4 CAPACIDADES DE PRECIFICAÇÃO .....	41
2.5 RELAÇÃO ENTRE AS DECISÕES DE PREÇO E O DESEMPENHO DO NEGÓCIO .....	44
<b>3. MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>47</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	47
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	47
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	49
3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA .....	50
<b>4. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA</b> .....	<b>52</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO DE PESQUISA .....	52
4.2 CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE E NUVEM DE PALAVRAS .....	55
4.3 ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE PRECIFICAÇÃO NAS EMPRESAS EM ESTUDO .....	56
4.4 ELEMENTOS-CHAVES PARA A ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE PRECIFICAÇÃO .....	64
4.5 DIRETRIZES PROPOSTAS .....	73
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>79</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>85</b>

<b>APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES .....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>95</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As boas práticas de gestão nas organizações contam com uma articulação adequada e integrada do *mix* ou composto de marketing na busca pelo sucesso de seus produtos e/ou serviços no mercado em que atuam. Neste caso, são considerados os seguintes elementos, ou 4 Ps do marketing: Produto e/ou Serviço (*Product*), Preço (*Price*), Canais de Distribuição (*Place*) e Comunicação (*Promotion*). Cada um dos elementos representa uma esfera do planejamento de marketing e deve receber a devida atenção dos gestores (KOTLER; KELLER, 2019; LAHTINEN; DIETRICH; RUNDLE-THIELE, 2020; KAZIBUDZKI; TROJANOWSKI, 2020).

O Produto ou o Serviço (*Product*) se refere aquilo que é disponibilizado ao mercado para compra, consumo ou utilização e irá atender às necessidades, os desejos, às expectativas ou às demandas dos compradores, podendo ser um bem ou mercadoria tangível (produto) ou um bem intangível (serviço). Os Canais de Distribuição (*Place*) representam a forma como a empresa irá disponibilizar seus produtos e/ou serviços para que possam ser adquiridos pelo seu público-alvo. A Comunicação (*Promotion*) representa as decisões da empresa sobre como ela irá se comunicar com o seu público-alvo, divulgando as informações da empresa, da marca e de suas ofertas. E, por fim, o Preço (*Price*) representa a expressão monetária que intercambia a troca entre a empresa e seus compradores (INGENBLEEK; VANDERLANS, 2013; LIOZU; ECKER, 2013; MILAN et al., 2016; KOTLER; KELLER, 2019; LAHTINEN; DIETRICH; RUNDLE-THIELE, 2020; KAZIBUDZKI; TROJANOWSKI, 2020).

Dentre os quatro elementos apresentados, o “P” do Preço (*Price*) possui um menor volume de pesquisas científicas, quando comparado aos demais elementos do composto (ou *mix*) de marketing. Desta forma, ciente da relevância desta temática para o contexto organizacional e seu impacto na sustentabilidade do negócio sob uma perspectiva de longo, esta pesquisa está direcionada ao “P” do Preço (*Price*) para ajudar aos gestores no desenvolvimento e na implementação de seu processo de precificação, o que poderá repercutir em um melhor posicionamento de mercado e maior competitividade, além de alavancar vendas (receitas, faturamento), lucro e rentabilidade (DESHPANDE, 2018; HINTERHUBER; SNELGROVE, 2020; TAHAT, 2023).

Cabe comentar que o preço tem forte interferência na decisão de compra do cliente ou do consumidor. Ele é a expressão monetária que intermedia a troca entre vendedor (fornecedor ou provedor de serviços) e comprador (cliente ou consumidor). Porém, sua mensagem vai muito além do aspecto financeiro ou monetário. Para os clientes, existe uma percepção subjetiva de qualidade e, conseqüentemente, atrelada à sua satisfação com determinado produto e/ou serviço, a qual é influenciada a partir da comparação de preços dos produtos e/ou serviços alternativos, praticados pela concorrência. Já para as empresas, existem fatores internos e externos que influenciam nas decisões de preço. Nesta perspectiva, percebe-se que o preço assume diferentes facetas em uma negociação (INGENBLEEK; VANDERLANS, 2013; LIOZU; ECKER, 2013; LARENTIS et al., 2013; MILAN et al., 2016), assumindo dinâmicas próprias em indústrias específicas (HAESSNER; HAESSNER; MCMURTREY, 2023).

A importância da correta definição de preços para as empresas reside no fato de potencialmente representar, posicionamento de mercado e repercutir no desempenho econômico-financeiro do negócio. O posicionamento de mercado se refere à delimitação de um espaço imaginário entre a empresa e seus competidores na perspectiva de mercado (compradores atuais e potenciais), a forma como a empresa, sua marca ou ofertas são percebidas. Por meio do posicionamento, os compradores entendem como situar a empresa em relação aos seus concorrentes em termos de qualidade e de nível de preços praticados e uma possível diferenciação dos produtos e/ou serviços comercializados. Quanto ao desempenho econômico-financeiro, é amplamente defendido pelos autores da área que, boas práticas no processo de precificação são responsáveis por incrementos de lucratividade e de rentabilidade, ou de *performance* geral do negócio, e maior competitividade (MILAN et al., 2013; HINTERHUBER; LIOZU, 2014; LIOZU; HINTERHUBER; SOMERS, 2014; MILAN et al., 2016; DE TONI et al., 2017; HINTERHUBER; SNELGROVE, 2020; LIOZU, 2019; 2021; STEINBRENNER; TURČÍNKOVÁ, 2021; TAHAT, 2023).

Porém, entender o que seria uma prática eficiente para a estruturação e a implementação do processo de precificação parece ainda ser algo que levanta dúvidas nos gestores. A precificação assertiva está diretamente relacionada ao grau de informações que os gestores dispõem, não havendo uma abordagem melhor ou pior, mas adequada às especificidades e aos objetivos das empresas e as características



do mercado em que atuam. Portanto, quanto maior a apropriação sobre os custos, a concorrência, o comportamento e as percepções dos clientes, maior será a aderência dos preços praticados ao mercado (INGENBLEEK et al., 2003; HALLBERG; ANDERSSON, 2013; KANKAM-KWARTENG et al., 2019; LIOZU, 2021).

As estratégias de preços (ou de precificação), bem como os demais planos organizacionais precisam de um planejamento sistemático, capaz de suportar as contínuas mudanças no mercado, conferindo robustez e agilidade para as empresas. Assim como os mercados mudam, as empresas precisam se manter atentas para aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças garantindo a perpetuidade de suas operações. Desta forma, os preços devem refletir os objetivos organizacionais estabelecidos a partir do planejamento estratégico (MILAN et al., 2013; DESHPANDE, 2018) e dos resultados desejados (LIOZU, 2021).

O contexto empresarial mostra que as práticas de precificação não refletem a evolução na literatura da área. Primeiro porque os gestores parecem optar por seguir suas intuições e experiências ao invés de estudos consolidados. Segundo, porque há um conflito entre áreas da empresa, mais precisamente finanças, contabilidade ou controladoria e marketing, as quais travam diálogos divergentes a partir das visões e objetivos próprios de cada área, agravados pela falta de liderança dedicada à temática da precificação, a qual desenvolveria este papel de acolher e analisar cada aspecto em uma visão sistêmica do processo. Cabe mencionar, ainda, que a capacidade de precificação é um comportamento aprendido, portanto, os gestores precisam se empenhar no desenvolvimento desta habilidade para conferir mais eficácia em suas práticas (HINTERHUBER; LIOZU, 2012; LIOZU et al., 2013; RUSSETSKI, 2014; HINTERHUBER; SNELGROVE; STENSSON, 2021).

Entende-se tais situações em boa parte pelo quão complexo é o processo de estruturação e de implementação da precificação nas organizações. Isto é enfatizado nos estudos que mostraram a baixa disposição das empresas para criar áreas dedicadas ou responsáveis específicos pela precificação em tempo integral. Além disso, a maioria dos gestores parece carecer de uma base de informações adequadas para a tomada de decisão, o que os faz recorrer a sua intuição (*feeling*) ou outros fatores subjetivos, tais como a força da marca e os preços dos concorrentes. Vale ressaltar que as práticas confusas de precificação no ambiente competitivo (mercado) podem resultar em uma guerra de preços, que não é positiva, nem para as empresas, nem para os clientes, que podem comumente se envolver em negociações prejudiciais

ou flutuações perigosas nos níveis de preços (HINTERHUBER; LIOZU, 2012; RUSSETSKI, 2014; HINTERHUBER; LIOZU, 2014; KRÄMER; JUNG; BURGARTZ, 2016; CARDOT; BOLAND; LIOZU, 2021; CHENG; JIN; LIU, 2023).

A complexidade intrínseca ao processo de precificação impõe desafios a serem superados por conta da numerosa interdependência e subordinação dos elementos-chave deste processo, propiciando um amplo espaço para pesquisa no campo científico. A solução passa por fornecer diretrizes claras e concisas que deem mais segurança e assertividade nas etapas de estruturação e de implementação da estratégia de preços para as empresas (PORTER, 1996; DUTTA; ZBARACKI; BERGEN, 2003; KRÄMER; JUNG; BURGARTZ, 2016; DE TONI et al., 2017; HAESSNER; HAESSNER; MCMUTREY, 2023), o que se configurou como o foco deste trabalho.

Para tanto, este projeto de pesquisa está estruturado em quatro capítulos: no Capítulo 1 é apresentada a definição do problema de pesquisa, a justificativa e relevância da pesquisa e os seus objetivos, geral e específicos. No Capítulo 2 é abordada a fundamentação teórica que embasa o trabalho. No Capítulo 3 é descrito o método de pesquisa utilizado; enquanto, no Capítulo 4, é apresentada a análise dos resultados e no Capítulo 5 a conclusão do trabalho com as implicações teóricas e gerenciais.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A literatura apresenta várias abordagens e estratégias para implementação de preços nas organizações. Neste sentido, Deshpande (2018) fez um comparativo das vantagens e das desvantagens de algumas delas e concluiu que todas elas possuem prós e contras, portanto, a escolha da opção mais benéfica para empresa deve se dar pelo alinhamento aos seus objetivos diretos e de mercado e por uma minuciosa análise de custos *versus* benefícios que determinadas estratégias poderão gerar para a organização. Em acréscimo, Kankam-Kwarteng et al. (2019) analisaram o impacto individual de elementos como, por exemplo, custos, valor, concorrência, clientes e demanda na orientação de preços, percebendo que todos eles influenciam o desempenho das empresas. Sendo assim, todos estes elementos devem ser considerados, de uma forma ou outra, nas decisões de preço.

Ilustrando a complexidade entre teoria e prática na implementação da precificação, Rusetski (2014) elaborou um estudo demonstrando que 69% dos gestores respondentes utilizam sua intuição (*feeling*) para tomar decisões de precificação. Este resultado indica que, apesar do amplo desenvolvimento de modelos teóricos na área, não há dados ou evidências definitivas sobre sua aplicação prática corrente. Sem acesso às bases de dados e informações, muitas vezes, os gestores tomam decisões de forma intuitiva, utilizando a força da marca para precificar os seus produtos e/ou serviços no mercado. Dessa forma, independentemente da qualidade dos produtos ou dos serviços, marcas mais fortes tendem a praticar preços mais altos, enquanto que as marcas menos conhecidas tendem a praticar preços mais baixos (RUSETSKI, 2014).

Já nos resultados de pesquisas mais recentes, como a desenvolvida por Liozu e Hinterhuber (2021a), foi verificado que apenas 22% das empresas possuem pessoas ou times dedicados à coleta de dados ou informações, análise, desenvolvimento e inovação em precificação dentro das organizações; embora esta seja uma recomendação (CROUCH; HUNSCKER, 2013). Interessante observar que o estudo foi aplicado com empresas listadas na Fortune 500, ou seja, são empresas importantes em termos de visibilidade no mercado, em volume de faturamento e práticas de gestão reconhecidas. Mesmo assim, carecem de alguns aspectos ou melhorias quando o assunto é o processo da precificação (HINTERHUBER; LIOZU, 2014; LIOZU, 2019; HINTERHUBER; SNELGROVE; STENSSON, 2021; HAESSNER; HAESSNER; MCMURTREY, 2023).

Fazendo um paralelo com o perfil das empresas brasileiras, e cientes de que 99% delas são micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2020), Cardoso, Bernardo e Moreira (2019) apontam que os empresários e os gestores brasileiros têm dificuldades na gestão financeira, pecando em controles básicos, tais como estruturação do fluxo de caixa, orçamento, planejamento, análise de custos, entre outros aspectos que poderiam auxiliar no processo de tomada de decisões.

Dessa forma, com a evolução dos mercados e com o acirramento na competição, é provável que as empresas sejam impelidas a praticar descontos exagerados para alavancar suas vendas (HALLBERG; ANDERSSON, 2013) ou enfrentem guerras de preços (NICHELE; MILAN, 2006; KRÄMER; JUNG; BURGARTZ, 2016). A disputa pelo menor preço pode ter graves consequências para a empresa e para o mercado como um todo. Trata-se de uma disputa em que ninguém sairá

vencedor, mesmo assim, a maioria das organizações permanece imersa nesta dinâmica por sucumbirem às pressões do mercado ou pela falta de convicção no que tange à precificação. Cientes de que disputar espaço no mercado basicamente por meio de preços menores ou atrativos não é a única alternativa, grandes empresas, com marcas de renome internacional e bem-posicionadas no mercado, fornecem bons exemplos sobre práticas de precificação que vão muito além da prática de preços baixos (LIOZU, 2019; HAESSNER; HAESSNER; MCMURTREY, 2023).

Diante dessas dificuldades, não é surpresa dizer que os gestores possuem problemas para entender quais são os fatores, realmente, que interferem na definição de sua estratégia de precificação. As empresas precisam de um processo coerente e organizado que esclareça aos profissionais sobre parâmetros relevantes para esta decisão estratégica, contemplando aspectos mercadológicos, estratégicos e financeiros, os quais são diferentes dependendo das características da organização e que afetam diretamente sua lucratividade, rentabilidade e *performance* de modo geral (NICHELE; MILAN, 2006; MILAN et al., 2013; HINTERHUBER; LIOZU, 2019; TAHAT, 2023). Empresas que compreenderam a necessidade de transformar seus processos de precificação partindo de abordagens tradicionais para buscar por melhores práticas de precificação, predominantemente obtiveram melhores resultados (INGENBLEEK; VANDERLANS, 2013; LIOZU, 2019).

Neste contexto, o problema de pesquisa pode ser traduzido pela seguinte questão central: Quais são os elementos que devem ser considerados pelas organizações e como deve ser estruturado o processo de implementação de suas estratégias de precificação?

## 1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

O preço enquanto elemento do *mix* ou composto de marketing é um tema amplamente abordado pela literatura da área. Entretanto, a precificação no contexto que envolve os demais elementos organizacionais e o posicionamento de mercado das empresas ainda é complexa para as empresas e os seus gestores. Neste sentido, é oportuno destacar que a precificação, em nível estratégico, é de suma importância para as organizações, pois pode refletir tanto a forma de competir perante os concorrentes quanto explicar, em boa parte, a sua *performance* de mercado e econômico-financeira. Dessa forma, a escolha da estratégia de

precificação, de forma assertiva, pode comunicar ao mercado os objetivos diretos da empresa, o nível de qualidade dos produtos e/ou serviços comercializados, o posicionamento de mercado desejado e situá-la perante os competidores (INGENBLEEK; VAN DER LANS, 2013; LIOZU; ECKER, 2013; LIOZU; HINTERHUBER; SOMERS, 2014; DE TONI; RECHE; MILAN, 2021).

Dentre as inúmeras abordagens de precificação, conforme será tratado em maior profundidade mais adiante, as mais utilizadas pelas empresas são: a abordagem baseada nos custos, a abordagem baseada na concorrência e abordagem baseada no valor percebido pelos clientes (HINTERHUBER; LIOZU, 2012; MILAN et al., 2013; NAGLE; HOLDEN, 2003; NAGLE; MÜLLER, 2018; DE TONI et al., 2017).

A precificação baseada nos custos engloba o cálculo dos custos acrescidos de margem de lucro para se definir o preço de venda. Nesta abordagem, a empresa consegue contemplar suas necessidades financeiras, porém, pode perder competitividade ao colocar no cliente a responsabilidade de arcar com possíveis custos de sua ineficiência. Já na abordagem baseada na concorrência são necessários estudos sobre os competidores, mais especificamente os preços que praticam para atribuir preços próximos ou menores que eles, trazendo possível vantagem comparativa ou competitividade à empresa. No entanto, pode haver prejuízos de caixa se não for dedicada grande atenção aos custos internos, que podem, com bastante frequência, ser maiores que os dos competidores ou, ainda, demandar uma remuneração (retorno) diferente em relação ao capital posto em risco, ao se comparar empresas com características, estrutura de custos, nível de faturamento (volume de negócios) e objetivos de mercado diversos (INGENBLEEK et al., 2003; HINTERHUBER; LIOZU, 2012; DE TONI et al., 2017; LIOZU, 2019).

Uma abordagem mais contemporânea, e que vem atraindo a atenção dos pesquisadores e dos gestores, é a abordagem baseada no valor (ou valor percebido pelos clientes). Por meio desta abordagem, busca-se estudar o comportamento do comprador alvo (consumidor ou cliente) para entender sua sensibilidade de preços e, principalmente, sua percepção de valor, atribuída aos produtos e/ou aos serviços e à marca da empresa para definir, então, preços “ótimos”. Esta abordagem garante maior aderência ao mercado no qual a empresa atua, sem necessariamente desconsiderar os custos e os preços praticados pelos concorrentes. Mas, é possível destacar que é uma abordagem mais complexa de ser trabalhada em função da

dificuldade em aferir as percepções de valor dos clientes (HINTERHUBER; LIOZU, 2012; WILSON et al., 2020; ZEITHAML et al., 2020; HINTERHUBER; SNELGROVE; STENSOON, 2021; INTULUCK; SRISAKUN; TADAWATTANAWIT, 2023).

Neste horizonte, os gestores, ao definir uma estratégia de precificação coerente, precisam receber o maior número de informações possíveis durante seu processo de tomada de decisões, pois trarão impacto no desempenho da empresa em uma perspectiva de longo prazo e não somente no resultado de caixa imediato, por meio das vendas geradas. Este conjunto de informações precisa contemplar, pelo menos, os seguintes elementos: dinâmicas de mercado, a sensibilidade aos preços por parte dos clientes, a forma de competir dos concorrentes e como estes se relacionam com os compradores e as próprias condições internas da empresa (por exemplo, custos, capacidade produtiva e tecnologias disponíveis) (TORRES; MARTINS, 2006; PIERCY; CRAVENS; LANE, 2010; RUSSETSKI, 2014; WILSON et al., 2020; LIOZU, 2019; 2021).

É oportuno comentar que, na literatura, a abordagem de precificação baseada em valor tem ganhado atenção dos pesquisadores, pois em diversos estudos há evidências de que as organizações podem se beneficiar ao adotarem esta abordagem de precificação. Nesta direção, são evidenciados benefícios relacionados à forma de competir perante os concorrentes frontais, à lucratividade e à rentabilidade das empresas (HÜNERBERG; HÜTTMANN, 2003; PIERCY; CRAVENS; LANE, 2010; DE TONI et al., 2017; STEINBRENNER; TURČÍNKOVÁ, 2021; TAHAT, 2023) e à *performance* geral do negócio (MILAN et al., 2013; HINTERHUBER; LIOZU, 2014; LIOZU; HINTERHUBER; SOMERS, 2014; MILAN et al., 2016; HINTERHUBER; SNELGROVE, 2020), embora em situações específicas de mercado, como o beneficiamento e comércio de *commodities*, por exemplo, outras decisões ou abordagens poderão gerar resultados mais efetivos (HÜNERBERG; HÜTTMANN, 2003; DESHPANDE, 2018).

A estruturação e a implementação do processo de precificação em um nível estratégico, portanto, é fundamental para o desempenho das organizações, podendo repercutir positivamente na construção de uma possível vantagem competitiva e no nível de competitividade em uma perspectiva de longo prazo. Para obter maior assertividade neste processo, os gestores precisam estruturar o processo de implementação de precificação mais adequado ao negócio a partir de um modelo que, após a definição dos objetivos diretivos, contemple a escolha da abordagem de precificação e da estratégia de preço que se alinha a esta abordagem, para, então,

prosseguir com a definição das políticas de preços e, por fim, a proposição final de preços aos clientes (RUSETSKI, 2014; BERTO; BEULKE, 2017; WILSON et al., 2020).

Com estas etapas bem planejadas pelos gestores, as empresas poderão obter benefícios para o seu desempenho. Na medida em que os preços se comunicam com os clientes assertivamente, a empresa poderá construir e consolidar o seu posicionamento de mercado, criando uma melhor conexão com o público-alvo (*target*) desejado, fomentando uma possível diferenciação em relação aos competidores, possibilitando alavancar receitas que podem refletir no resultado econômico-financeiro, se aliada a um efetivo controle de custos (LIOZU; HINTERHUBER; SOMERS, 2014; DE TONI; RECHE; MILAN, 2021).

Estes benefícios são auferidos, principalmente, quando as empresas tornam o gerenciamento do valor ao cliente uma preocupação de todos os setores (áreas ou departamentos) da organização por meio de “um processo intencionalmente planejado e estratégico” (KERANEN; JALKALA, 2014, p. 89) com a forte presença de um líder na coordenação dos diferentes aspectos que devem ser considerados no processo de definição dos preços a serem praticados (KERANEN; JALKALA, 2014; LIOZU, 2019; HINTERHUBER; SNELGROVE; STENSSON, 2021).

Aliás, quando se fala em coordenação destes diferentes aspectos atinentes à precificação, mais do que um trabalho multidisciplinar e multidimensional, é necessário considerar a inter-relação entre estes aspectos e os elementos intraorganizacionais e mercadológicos mais importantes para o desenvolvimento e a manutenção de uma possível vantagem competitiva, pois o desempenho de uma empresa está relacionado à sua capacidade em adotar uma visão holística, tanto no caso destes aspectos, quanto em relação aos elementos intrínsecos à competitividade da empresa (DE TONI; RECHE; MILAN, 2021; LIOZU, 2021).

Estas diretrizes a serem adotadas, então, precisam contemplar aspectos quantitativos e qualitativos presentes na relação entre custos, preços e valor percebido, sendo fatores importantes a considerar: a capacidade e a disponibilidade de pagar do cliente e/ou consumidor, nível de qualidade e tecnologia associada o produto e/ou serviço em relação às necessidades, desejos, expectativas ou demandas do mercado, existência de produtos e/ou serviços alternativos ou substitutos a preços mais vantajosos, demanda esperada do produto e/ou serviço, níveis de produção e de atendimento aos compradores e volume de vendas que se espera ou que se é capaz de operar, características do mercado no qual a empresa atua, controle de

preços impostos por órgãos governamentais, quando for o caso, custos e despesas de fabricar, gerir e comercializar os produtos e/ou serviços e, conseqüentemente, possíveis ganhos e perdas ao gerir os produtos e/ou serviços (INGENBLEEK et al., 2003; PIERCY; CRAVENS; LANE, 2010; HINTERHUBER, LIOZU, 2012; MILAN et al., 2013; MILAN et al., 2016; DE TONI et al., 2017; WILSON et al., 2020).

Todavia, cabe ressaltar, ainda, que a escolha e a implementação da estratégia de precificação parecem fáceis, mas, na prática, é algo bastante complexo, pois, em muitos casos, depende de mudanças culturais e estruturais para aceitação de riscos e novos desafios, o que geralmente não é aceito pelas pessoas que estão sob a pressão de resultados positivos sistematicamente (HALLBERG; ANDERSSON, 2013; LIOZU; ECKER, 2013; HINTERHUBER; LIOZU, 2019).

Neste contexto, mesmo com o crescimento dos estudos em precificação, ainda existe carência no viés prático, para fins gerenciais. Inclusive, De Toni et al. (2017) ressaltam que mais estudos sobre os processos de precificação, principalmente de empresas de menor porte, são apropriados, pois existem fatores específicos que influenciam os métodos, as estratégias e os níveis de precificação praticados pelas empresas. Por isso, projeta-se que esta pesquisa poderá contribuir para os gestores, gerando reflexões assertivas que possam guiar com maior segurança a definição e a implementação da estratégia de precificação mais adequada aos negócios e suas especificidades. É interessante observar que colocar esforços organizacionais no planejamento e na implementação de preços não requer grandes investimentos, porém, uma maior articulação intraorganizacional (PIERCY; CRAVENS; LANE, 2010; ZEITHAML et al., 2020; LIOZU, 2021).

A precificação envolve muito mais um exercício de gestão, criatividade, mercadologia e psicologia comportamental do que meramente um viés financeiro-contábil. Desta forma, diretrizes que orientem o processo de estruturação da precificação para as organizações podem resultar em economia de recursos para as empresas, considerando-se a precificação como uma importante capacidade de gestão (DUTTA et al., 2002; DUTTA; ZBARACKI; BERGEN, 2003). Ao mesmo tempo, preços assertivos impactam positivamente na imagem e no posicionamento de mercado das empresas e de suas ofertas, bem como no seu desempenho econômico-financeiro (KOHLI; SURI, 2011; MILAN et al., 2013; MILAN et al., 2016; HINTERHUBER; LIOZU, 2012; 2019; INGENBLEEK; VAN DER LANS, 2013; LIOZU; HINTERHUBER; SOMERS, 2014; DE TONI et al., 2017; GRACIOLA et al., 2018;



HINTERHUBER; SNELGROVE, 2020; STEINBRENNER; TURČÍNKOVÁ, 2021; TAHAT, 2023), os quais são argumentos sólidos para a presente pesquisa.

### 1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

#### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é o de propor um conjunto de diretrizes para qualificar a estruturação do processo de implementação das estratégias de precificação das empresas do segmento em estudo.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, foram definidos:

- a) Compreender a estruturação do processo de implementação das estratégias de precificação das empresas em estudo;
- b) Identificar elementos-chave para a estruturação do processo de implementação de estratégias de precificação;
- c) Apresentar as diretrizes propostas para qualificar a estruturação do processo de implementação das estratégias de precificação no contexto do segmento em estudo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 DEFINIÇÃO DE PREÇO

Preço é a expressão monetária que intercambia a troca entre vendedores (empresas) e compradores (clientes ou consumidores finais). O substantivo ‘expressão’ contribui para o entendimento de que preço também é um elo de comunicação com os compradores na medida em que informa o posicionamento e o nível de qualidade dos produtos e serviços oferecidos por um vendedor. Além disso, para os clientes, o preço representa o sacrifício financeiro ou monetário necessário para obtenção de algo (ideia, produto ou serviço) (CRESSMAN Jr., 1999; DIAMANTOPOULOS, 2005; MILAN et al., 2013; KOTLER; KELLER, 2019; CHRISTEN, 2024).

O preço, portanto, é um fator preponderante na decisão de compra. Em um mercado globalizado, com grande variabilidade de ofertas, definir os preços de produtos e/ou serviços não se restringe apenas ao cálculo dos custos acrescidos de uma margem de lucro, pois este método caracteriza unicamente uma visão predominantemente interna da empresa. Em uma nova lógica, exige-se um entendimento mais apurado, de fora para dentro, pelo qual as percepções dos clientes sobre o valor de uso dos produtos e/ou serviços e as estratégias dos concorrentes são essenciais para a competitividade das empresas (MILAN et al., 2013; LARENTIS et al., 2013; CHRISTEN, 2024).

Neste horizonte, mudanças assertivas na estratégia de preços são capazes de trazer grandes impactos nos resultados organizacionais, visto sua flexibilidade e capacidade de impactar diretamente a lucratividade e a rentabilidade das empresas no curto prazo. Um estudo desenvolvido por Hinterhuber (2004) mostra que, enquanto um acréscimo de 5% nos preços pode refletir em 22% de aumento no EBITDA – *Earnings before Interest Taxes, Depreciation and Amortization* (Lucro Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortizações), aumentos no volume de vendas (faturamento) ou reduções de custos geralmente não atingem tamanho resultado positivo para a empresa.

No entanto, o preço normalmente é o elemento do composto (*mix*) de marketing que costuma receber menos atenção dos pesquisadores e dos profissionais de marketing. Esta escolha pode representar grande risco ao direcionar esforços para comunicação, distribuição e desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços sem

a correta atenção para os custos, para os preços e para os demais fatores de mercado (produtos ou serviços alternativos ou substitutos e intensidade competitiva, dentre outros aspectos) (LANCIONI, 2005; SIMON; BILSTEIN; LUBY, 2008; DE TONI et al., 2017).

O preço pode ser entendido, também, como um resultado da reflexão de um conjunto de informações que contemplam os seguintes elementos: custos, concorrência e comportamento dos clientes ou consumidores (fortemente atrelado à sua percepção de valor). Nagle e Holden (2003) nomeiam estas variáveis como os “3 Cs” do processo de definição de preços, no qual o correto equilíbrio de informações entre elas tende a proporcionar assertividade às decisões dos gestores (DE TONI et al., 2017). Em pequenas e até mesmo em médias empresas, o proprietário do negócio geralmente toma as decisões sobre os preços. Já em empresas maiores, os gestores ou a alta administração definem os objetivos e estratégias de preços a partir das quais os gestores de marketing, ou equivalentes, vão definir os preços (LIOZU et al., 2013; KOTLER; KELLER, 2019; LIOZU, 2021).

A realidade do mercado, no âmbito da precificação, tem se mostrado cada vez mais complexa. Os compradores estão demandando cada vez mais concessões e serviços adicionais em contrapartida de preços menores. Os custos do negócio só crescem com fornecedores, seguros obrigatórios, benefícios aos funcionários, etc. A competição por preços baixos implica em mais pressões para as empresas. Aliás, inúmeras empresas estão buscando por novos caminhos e respostas estratégicas para aumentar a lucratividade em vias alternativas às tradicionais abordagens de preços baseadas nos custos ou na concorrência (LIOZU, 2019; HINTERHUBER, 2023).

Uma crise econômica, por exemplo, pode representar especial desafio para os gestores de preços. Nestes momentos delicados de um ciclo econômico, os compradores passam a ser mais sensíveis aos preços e a questionar suas aquisições, reduzindo suas compras apenas para os dispêndios necessários. Esta situação força as organizações a provar o seu valor para seguir sendo prioridade para seus clientes. Não basta uma empresa possuir produtos e/ou serviços de qualidade, com tecnologia e serviços de excelência. Torna-se imprescindível, então, que as equipes de marketing saibam comunicar seu valor para o cliente, reunindo métodos, ferramentas e linguagem capazes de defender sua posição de vantagem comparativa em relação aos competidores. Em outras palavras, é essencial que as

empresas definam a sua estratégia de precificação cuidadosamente (CROUCH; HUNSICKER, 2013; SNELGROVE, 2018; LIOZU, 2019; 2021).

## 2.2 ABORDAGENS DE PRECIFICAÇÃO

As abordagens de precificação podem ser categorizadas em três grandes grupos: (i) preços baseados em custos (*cost-based pricing*); (ii) preços baseados na concorrência (*competition-based pricing*); e (iii) preços baseados no valor percebido pelos clientes (*customer value-based pricing*) (NAGLE; HOLDEN, 2003; HINTERHUBER; LIOZU, 2012; MILAN et al., 2013; DE TONI et al., 2017; NAGLE; MÜLLER, 2018). Nas próximas subseções estas três abordagens são descritas.

### 2.2.1 Preços Baseados em Custos

A abordagem de preços baseados nos custos é historicamente a mais utilizada e bem aceita pelos profissionais em função da segurança financeira que proporciona, considerando condições ideais. Nesta abordagem, a empresa visualiza sua estrutura interna de custos, estima as receitas de vendas e calcula a margem de contribuição adequada que os produtos e/ou serviços devem fornecer para operar com lucratividade e rentabilidade. Quando a empresa opta unicamente por esta abordagem de precificação, podem ocorrer duas situações: a empresa pode chegar a preços muito elevados em relação aos seus concorrentes, possivelmente em detrimento de uma estrutura de custos pouco eficiente; ou pode obter preços abaixo dos níveis de mercado, perdendo oportunidades de maior lucratividade e rentabilidade (HINTERHUBER; LIOZU, 2012; DE TONI et al., 2017; AMARAL; GUERREIRO, 2019; HINTERHUBER, 2023).

Diante desse panorama, fica claro que a abordagem de preços baseados nos custos é elementar no processo de precificação, na busca pelos preços ótimos do ponto de vista interno. Porém, este trabalho geralmente desempenhado pelo setor de finanças e/ou de controladoria será a base para a continuidade do trabalho de precificação, no qual a equipe envolvida neste processo irá voltar o seu olhar para o ambiente externo à organização (mercado de atuação), buscando entender a lógica concorrencial e as percepções de valor dos clientes (HINTERHUBER; LIOZU, 2012;

MILAN et al., 2013; DE TONI et al., 2017; TÖYTÄRI; KERÄNEN; RAJALA, 2017; HINTERHUBER; SNELGROVE; STENSSON, 2021).

A importância dos custos nos preços é ressaltada em função das pressões competitivas. Quanto mais intensa for a competição de um setor, segmento ou nicho de mercado mais a margem de contribuição pode ser comprometida para manter a competitividade da empresa. Sob tal aspecto, justifica-se a importância de se manter um controle robusto dos custos organizacionais para definir os preços mínimos em situações críticas. Neste ponto, as grandes empresas são determinantes nas dinâmicas de mercado, porque elas possuem elevado poder de barganha com seus fornecedores e acabam definindo os preços cobrados em toda a cadeia produtiva, desde o valor de compra das matérias-primas até o preço proposto ao consumidor final. Isso porque estas empresas operam com objetivos de ganho em escala (volume), o que dilui os seus custos fixos (NAGLE; HOLDEN, 2003; MILAN et al., 2013; DE TONI et al., 2017; NAGLE; MÜLLER, 2018; AMARAL; GUERREIRO, 2019).

Empresas que possuem a estratégia da internacionalização em seu planejamento estratégico, por exemplo, também são empresas fortemente propensas a gerir seus custos com maior acuracidade devido à competitividade do mercado externo. Portanto, empresas que importam e exportam são mais inclinadas a optar por uma abordagem de custos em função da sua constante necessidade de redução de custos e manutenção de preços competitivos. Por exemplo, empresas que importam matérias-primas e suprimentos diversos geralmente o fazem para reduzir seus custos de fabricação e custos totais (MILAN et al., 2013; DE TONI et al., 2017).

### **2.2.2 Preços Baseados na Concorrência**

Na abordagem de preços baseados na concorrência, as fontes primárias de informação para decisão dos gestores são, eminentemente, os níveis de preços adotados pela concorrência ou mesmo as expectativas em relação às suas estratégias de precificação e preços a serem praticados (STAELIN; URBANY; NGWE, 2023). A principal contribuição desta abordagem é garantir a competitividade da empresa em relação ao ambiente concorrencial, visto que a decisão prioritária estará alicerçada na estratégia de posicionamento da empresa. Todavia, são pontos de atenção a possível minimização da importância dos custos e as práticas prejudiciais entre concorrentes que podem, frequentemente, desencadear guerras

de preços voluntárias ou involuntárias (LIOZU; HINTERHUBER, 2012; LIOZU, 2019; CARDOT; BOLAND; LIOZU, 2021), mediante um comportamento predatório entre os competidores, o que poderá repercutir em desequilíbrios no mercado (KRÄMER; JUNG; BURGARTZ, 2016).

Os riscos atribuídos à valorização das práticas concorrenciais, em detrimento da abordagem de custos ou do valor percebido pelo cliente, residem na falta de informações confiáveis sobre os custos e nas decisões destes concorrentes. Neste sentido, pode haver uma falta de controle de custos que futuramente levará este concorrente a grandes prejuízos ou mesmo vantagens competitivas que o permitam reduzir custos e obter margens robustas mesmo em níveis de preços baixos. Para minimizar estes riscos, as empresas que optam pela abordagem de preços baseados na concorrência devem se certificar que não estão incluindo, em seus processos de precificação, decisões baseadas na intuição dos gestores e conhecimentos e experiências distanciadas de dados confiáveis. Além disso, acompanhar ou imitar preços da concorrência pode ser perigoso, uma vez que as empresas não possuem exatamente a mesma estrutura, não operam nos mesmos patamares e não têm necessidade de remuneração do capital investido e posto a riscos de forma igual (NAGLE; HOLDEN, 2003; DIAMANTOPOULOS, 2005; LIOZU; HINTERHUBER, 2012; NAGLE; MÜLLER, 2018).

A relação entre os níveis de preço mais baixos e custos também mais baixos, objetivando ganho em escala, nem sempre é uma realidade para as empresas que adotam tal abordagem. Além disso, em mercados de alta competitividade, os preços alteram com grande velocidade e, portanto, as informações disponíveis aos gestores perdem a significância rapidamente. Tais condições são adversas para a lucratividade e a rentabilidade das empresas e requerem que se pense a estratégia e a abordagem de precificação sob a premissa de evitar a reação imediata dos concorrentes e evitar disputas de preços (INGENBLEEK et al., 2010; SIMON; BILSTEIN; LUBY, 2008; DE TONI et al., 2017), inclusive predatórias (NICHELE; MILAN, 2006; KRÄMER; JUNG; BURGARTZ, 2016; CARDOT; BOLAND; LIOZU, 2021).

### **2.2.3 Preços Baseados em Valor (ou em Valor Percebido pelo Cliente)**

Um dos temas mais relevantes para os pesquisadores e gestores de marketing é o princípio do valor para o cliente. O MSI – Marketing Science Institute,

inclusive, indicou no rol de pesquisas prioritárias para o período de 2020-2022, em primeiro lugar, estudos sobre entrega de valor ao comprador. Para esta instituição focada em pesquisa e ciência desde 1961, a prioridade é entender e mapear a jornada do cliente e, em seguida, identificar os benefícios que a empresa pode oferecer e pelos quais os clientes estão dispostos a pagar (MSI, 2020). A temática permanece com relevância nas prioridades de 2022-2024, agora através da ênfase na gestão da marca e gestão do valor para o cliente buscando entender, entre outras questões, como os profissionais de marketing devem resumir e comunicar valor para o público externo (MSI, 2022).

Na abordagem de preços baseados em valor, o foco está nas relações entre desempenho dos produtos e/ou serviços, o atendimento das necessidades, desejos, demandas e expectativas dos clientes e o custo total que este processo de troca representa durante o período de relacionamento entre o cliente e a empresa (HINTERHUBER, 2008a; 2008b; ZEITHAML et al., 2020; STEINBRENNER; TURČÍNKOVÁ, 2021; HINTERHUBER; SNELGROVE; STENSSON, 2021). Daí a relevância das empresas comunicarem, mais do que o preço em si, o valor intrínseco às suas marcas e aos seus produtos e/ou serviços ao mercado em que atuam (INGENBLEEK, 2007; KERÄNEN; JALKALA, 2014; DOST; GEIGER, 2017; SNELGROVE, 2018; HINTERHUBER; SNELGROVE; STENSSON, 2021).

O princípio desta abordagem está orientado para a determinação do quanto as pessoas ou empresas estão dispostas a pagar por um produto e/ou serviço atrelado ao valor monetário que ele tem para determinado público-alvo (*target*). Para entender a percepção de valor do cliente, deve-se comparar os benefícios provenientes da oferta da empresa (produto e/ou serviço) aos sacrifícios incorridos pelo cliente para obter determinado produto e/ou serviço (sacrifícios financeiros, dado pelo preço pago, de tempo, físico e emocional). Adicionalmente, o valor econômico também está relacionado à percepção de valor. Neste caso, os preços refletem a melhor alternativa identificada pelo cliente, acrescida de uma oferta incremental e o valor de uma possível diferenciação, caracterizada por uma qualidade superior. Desta forma, a definição dos preços a serem praticados adquire um caráter estratégico (CANNON; MORGAN, 1990; DING, 2007; PIERCY; CRAVENS; LANE, 2010; DOST; GEIGER, 2017; NAGLE; MÜLLER, 2018; STEINBRENNER; TURČÍNKOVÁ, 2021; HINTERHUBER, 2023).

A importância da precificação baseada em valor reside prioritariamente na lógica de agregação de valor, na perspectiva de uma lucratividade e rentabilidade superior ao negócio. Esta é a abordagem considerada pelos pesquisadores como a mais lucrativa, genericamente, salvo condições específicas de mercado. Inúmeros estudos vêm buscando validar tal hipótese, como é o caso de De Toni et al. (2017) que investigaram a relação entre as margens de lucro alcançadas por indústrias gaúchas do ramo metal-mecânico e a abordagem de precificação utilizada, revelando que as empresas mais lucrativas eram aquelas que utilizavam a abordagem de preços baseados no valor percebido pelo cliente em detrimento das abordagens baseadas nos custos e na concorrência, as quais representaram impacto menos expressivo na lucratividade. O mesmo estudo também mostrou que níveis de preços mais altos do que os praticados pelos concorrentes também podem ser positivos, não apenas para a lucratividade, mas para a imagem dos produtos e/ou serviços ofertados.

Isso porque níveis mais baixos de preço podem sugerir aos clientes queda no nível de qualidade dos produtos e/ou serviços ou nível de qualidade inferior da empresa comparativamente aos seus concorrentes diretos, repercutindo negativamente no seu posicionamento de mercado (conceito ou imagem) (HÜNERBERG; HÜTTMANN, 2003; PIERCY; CRAVENS; LANE, 2010; ANDERSON; WOUTERS; VAN ROSSUM, 2010; TERHO et al., 2012; LARENTIS et al., 2013; DE TONI et al., 2017).

Um fator determinante para essa dinâmica se deve ao forte desempenho do negócio como consequência dos esforços exponenciais empreendidos e que podem impactar em todos os atores envolvidos interna e externamente à organização. Como implicação, geralmente é criada uma dinâmica relacional do tipo ganha-ganha entre compradores (clientes ou consumidores finais) e fornecedores (empresas) e uma perspectiva de longo prazo (BLOIS; RAMIREZ, 2006; GOSSELIN; BAUWEN, 2006; STEINBRENNER; TURČÍNKOVÁ, 2021).

Vale ressaltar que, neste panorama conceitual de que o cliente estará disposto a pagar proporcionalmente por aquilo que percebe como valor (valor agregado e percebido, valor efetivo), os esforços de marketing devem atuar proativamente para manter e, se possível, para elevar esta percepção de valor por meio de suas estratégias, ações e investimentos no mercado. É essencial que a abordagem de preços baseados no valor percebido pelo cliente esteja alicerçada por



outras estratégias na área de marketing e de inovação, além de boas práticas comerciais. Para exemplificar, na área de marketing, o desenvolvimento do *branding* (fortalecimento da marca e de seu valor patrimonial), bem como o contínuo lançamento de novos produtos e/ou serviços, de qualidade elevada e com traços de inovatividade, são estratégias que convergem com o desenvolvimento de uma estratégia de proposta e entrega de valor superior aos clientes (DE TONI et al., 2017; STEINBRENNER; TURČÍNKOVÁ, 2021; HINTERHUBER; SNELGROVE; STENSSON, 2021).

A questão que atribui complexidade na abordagem de valor é como identificar, quantificar e analisar o que, de fato, é o valor para o cliente. Isso requer ferramentas apropriadas tais como *softwares* para a devida coleta de dados e informações e posterior análise. A maior barreira para a implementação desta abordagem certamente é esta aferição de valor. Por exemplo, o uso de um sistema CRM – *Customer Relationship Management* poderia dar suporte às atividades de linha de frente da equipe comercial ao mesmo tempo em que armazenaria grande volume de dados sobre as necessidades dos clientes e o perfil do público alcançado pela empresa, entre outros. A geração destas informações empodera as equipes para as decisões de precificação (HINTERHUBER; LIOZU, 2015; HINTERHUBER; SNELGROVE, 2016; LIOZU, 2019).

Como ponto de atenção nesta abordagem, é importante destacar que os gestores não confundam preços baseados em valor com preços altos ocasionados por custos elevados. Erroneamente, pode haver confusão em utilizar a prerrogativa do preço baseado em valor para justificar a ineficiência dos custos totais que resultem em preços mais altos. Na verdade, em situações de competição em nível de preço, os preços resultantes dos custos e pelas percepções de valor são um elo importante para a implementação de estratégias de precificação. Neste contexto, não necessariamente a abordagem de preços baseados em valor para o cliente precisará estar conectada a uma estratégia *premium*, ou de preços elevados, podendo estar relacionada a uma estratégia de paridade nos preços. A questão central é a possível vantagem do produto ou serviço da empresa que deve ser explorada pela estratégia escolhida (INGENBLEEK; VAN DER LANS, 2013; HINTERHUBER; SNELGROVE; STENSSON, 2021; CHRISTEN, 2024).

Por isso, é fortemente recomendável que os gestores percebam a importância das decisões estratégicas de preços, pois elas possuem reflexos a longo prazo para

as empresas. Abordar uma agenda de gestão que enfatize uma revisão criativa dos preços implica rever o posicionamento estratégico e a oportunidade de preços mais altos, visando extrair o potencial máximo de um mercado. O objetivo principal é uma abordagem de preços baseada em valor construída em torno de oportunidades para propor, entregar e evidenciar valor superior aos clientes. A lógica subjacente é priorizar a entrega de valor superior aos clientes, o que será relevante para o desenvolvimento de novos modelos de negócio ou estratégias capazes de criar, entregar e capturar valor, resultando em melhores taxas de lucratividade e de rentabilidade às empresas (INGENBLEEK; VAN DER LANS, 2013; HINTERHUBER; SNELGROVE, 2016; MSI, 2020; STEINBRENNER; TURČÍNKOVÁ, 2021).

### 2.3 ESTRATÉGIAS DE PREÇO: DEFINIÇÃO E TIPOLOGIAS

A crise iniciada em 2020 pela pandemia pelo COVID-19 vem provocando grandes transformações nos modelos de negócios que objetivam a busca pela sobrevivência e/ou competitividade das organizações. Esta reestruturação não pode se reduzir à transformação digital dos processos operacionais ou de marketing. O momento deve ser aproveitado para colocar a precificação estratégica na agenda dos gestores (LIOZU, 2019; HINTERHUBER; SNELGROVE; STENSSON, 2021).

Mesmo com a evolução dos estudos de precificação nos últimos 20 anos, os gestores continuam negligenciando a sua importância para a estratégia das organizações, colocando-a como uma função tática e/ou de menor importância. Eles não entendem como a estratégia de precificação pode gerar resultados para o negócio, classificando-a como tarefa meramente administrativa regida pelos custos ou ditada pelo mercado, com influência da pressão exercida pelos clientes (atuais e potenciais) e pelos concorrentes. Esta falta de entendimento e até mitos criados em torno dos preços, dificultam a estruturação e a implementação de um processo coerente para a definição da estratégia de precificação (HINTERHUBER; LIOZU, 2019; HINTERHUBER; SNELGROVE; STENSSON, 2021).

A estratégia de preços, portanto, é o caminho através do qual os objetivos da precificação podem ser alcançados (DESHPANDE, 2018; HINTERHUBER; LIOZU, 2019; REINECKE; NOLL, 2023). Para Porter (1996, p. 68), uma estratégia representa a “criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”, e isto também cabe no contexto das estratégias de

precificação. Não há uma estratégia única que as empresas devam seguir, mas sim diferentes meios que implicam em escolhas por parte dos gestores de acordo com seus recursos e capacidades e possuem a característica de serem únicas para cada organização, logo, a simples imitação de uma prática bem-sucedida, não representará garantia de sucesso algum (PORTER, 1979; 1996; 2004; JOHANSSON et al., 2012; MILAN et al., 2013; INGENBLEEK; VAN DER LANS, 2013; THOMPSON et al., 2018; ISLAMI; MUSTAFA; LATKOVIKJ, 2020).

Uma característica importante da estratégia é que seu processo implica em *trade-offs*, ou seja, as decisões implicam em escolhas entre opções, muitas vezes, incompatíveis, que tem como consequência a perda dos benefícios da opção recusada em contrapartida do ganho esperado pela alternativa adotada. Os *trade-offs* existem porque alguns caminhos não podem coexistir, pois são incompatíveis. Por exemplo, uma empresa que opta pela estratégia de preço baixo não pode, ao mesmo tempo, trabalhar com preços *premium*, pois isso confundiria o mercado. Logo, esta escolha reflete diretamente no posicionamento de mercado da empresa. Vale ressaltar que diferentes posicionamentos requerem diferentes níveis de qualidade de produtos e/ou de serviços, domínio tecnológico, sistemas de gestão e competências humanas. Em essência, a primeira tarefa para a definição de uma estratégia é decidir sobre o que não fazer (PORTER, 1996; 2004; THOMPSON et al., 2018; ISLAMI; MUSTAFA; LATKOVIKJ, 2020).

A estruturação e a implementação de uma estratégia de excelência em precificação consistem em uma jornada desafiadora de mudança na cultura organizacional a fim de desenvolver novas habilidades, normas, crenças e linguagens. Então, tratando-se de uma jornada e não um ponto de chegada, significa dizer que existem etapas de um processo a ser seguido (CROUCH; HUNSICKER, 2013; LIOZU, 2019). A partir desta abordagem, inicia-se um aprofundamento do entendimento de sua aplicação para a definição da estratégia de preços (ou de precificação), na próxima subseção.

### **2.3.1 Definição de Estratégia de Preço**

Inicialmente, a definição de preço era encarada pelos gestores como uma tarefa puramente de cálculo de custos ou despesas e/ou comparações efetuadas sobre as práticas dos concorrentes. Quando não, um processo intuitivo baseado no

conhecimento tácito do dono do negócio. A partir disso, o preço simplesmente se tratava de um dado adquirido e que em nada dialogava com a área de marketing. Mais recentemente, a preocupação dos profissionais tem se voltado para uma atuação mais estratégica orientada para as diferentes dimensões da precificação, que além dos custos e dos preços praticados pelos concorrentes, também passam a aprender sobre a percepção de valor dos clientes sobre os produtos e/ou serviços comercializados. A partir desta necessidade de uma visão holística, o objetivo da precificação estratégica é gerir os preços proativamente e reagir às mudanças de mercado com prontidão para garantir lucratividade e rentabilidade ao negócio em qualquer condição, sem necessariamente com aumento do volume de vendas (PIERCY; CRAVENS; LANE, 2010; FEUER; SCHUHMACHER; KUESTER, 2019).

Este processo complexo e desafiador envolve a análise das condições de mercado como, por exemplo, as condições econômicas e as concorrenciais, o entendimento das capacidades internas da empresa, os seus objetivos diretivos, a compreensão das necessidades e dos desejos dos clientes, bem como a forma de percepção de valor ou o valor de uso dos produtos e/ou serviços. Para atender a multidisciplinariedade deste processo, a definição da estratégia de precificação exige uma atuação integrada dos setores da empresa, não cabendo apenas ao marketing ou às finanças, mas também à contabilidade ou controladoria e à alta direção da empresa (DE TONI; MAZZON, 2013; DE TONI et al., 2017; HINTERHUBER, 2023).

Uma estratégia de preços é o meio pelo qual a empresa atinge seus objetivos de preço dentro de um planejamento específico para atender ao cenário atual e futuro. A premissa de uma estratégia de preços (ou de precificação) em detrimento de uma fixação de preços convencional é justamente o gerenciamento proativo das condições mercadológicas para que a empresa se mantenha praticando preços ótimos em termos de lucratividade e rentabilidade em consonância com as expectativas dos clientes e a sua percepção de valor atribuída à marca da empresa. A estratégia de precificação, então, compete ao planejamento da empresa (corporativo ou de marketing), o qual servirá de direcionamento para a posterior implementação visando o alcance dos objetivos pré-estabelecidos (INGENBLEEK; VAN DER LANS, 2013; MILAN et al., 2016; REINECKE; NOLL, 2023).

Quanto às condições de mercado, a prerrogativa para definição de uma estratégia é entender as suas dinâmicas. Nesta etapa, o modelo das Cinco Forças de Porter pode ser utilizado para a análise do setor, segmento ou nicho em que a

empresa está inserida, fazendo ponderações acerca da competitividade e da atratividade daquele mercado. Tais forças são, respectivamente, o poder de barganha dos compradores (clientes ou consumidores), o poder de barganha dos fornecedores, a rivalidade existente entre os concorrentes (competidores), a ameaça de produtos e/ou de serviços substitutos e a ameaça de novos entrantes (entrantes potenciais) (PORTER, 1996; 2004; SHI; AGBAKU; ZHANG; 2021).

Outro aspecto importante e que irá moldar o comportamento do mercado é o modelo de oferta e demanda. É uma lei natural estudada na economia em conjunto com a habilidade de precificação das empresas. Embora uma lei natural não possa ser controlada, os pesquisadores buscam mostrar como o desenvolvimento de estratégias de preços por uma empresa pode ajudá-la a minimizar o impacto da sensibilidade aos preços pelos clientes fazendo com que aumentos nos preços gerem nenhuma ou pouca redução na demanda pelos produtos e/ou serviços. Neste sentido, as condições do mercado podem ser tanto positivas quanto negativas para a estratégia de preços. Mercados estáveis ou em crescimento podem ser ótimos espaços para ofertas diferenciadas e para a extração de valor (HINTERHUBER, 2017; LIOZU, 2019).

O comportamento da concorrência e o posicionamento que a empresa deseja obter em relação a eles também são fatores determinantes na definição da estratégia de preços. Por exemplo, a estratégia de preços *premium* posiciona a empresa em um patamar de preços mais altos que seus concorrentes. Já uma estratégia de paridade implica em um preço semelhante e uma estratégia de preço baixo sugere um preço mais baixo do que o preço praticado pelos concorrentes. A importante ligação entre o preço e o posicionamento de mercado não pode ser negligenciada em detrimento do mero estímulo à demanda e garantia de vendas. O papel estratégico de preços precisa fazer parte de forma simultânea das demais decisões sobre os produtos e/ou serviços, a linha de comunicação e a cadeia de valor de uma empresa (PIERCY; CRAVENS; LANE, 2010; INGENBLEEK; VAN DER LANS, 2013; CHRISTEN, 2024).

Aqui reside outro importante elemento para a definição da estratégia de precificação: ter o claro entendimento da proposta de valor que está sendo difundida aos clientes. O comportamento dos clientes é relevante, pois o entendimento das suas necessidades, desejo, percepções e sensibilidade aos preços são decisivos para criar ou restringir as oportunidades do negócio. Dessa forma, a criação de uma

proposta de valor que atenda tais aspectos pode contribuir para os clientes perceberem como os produtos e/ou os serviços da empresa são diferenciados e necessários em detrimento das ofertas dos concorrentes (PIERCY; CRAVENS; LANE, 2010; HINTERHUBER, 2017). Logicamente que a proposta de valor da empresa e a criação de valor efetivamente deverão estar alinhadas à percepção de valor dos clientes (GOSSELIN; BAUWEN, 2006; CHRISTEN, 2024).

Quanto à percepção de valor ou ao valor de uso dos produtos e/ou serviços, a estratégia de precificação deve considerar a capacidade que a empresa tem ou necessita desenvolver para registrar, quantificar e analisar os atributos de valor de uso dos produtos e/ou serviços para o cliente. Além disso, deve-se avaliar a força da marca, a habilidade dos profissionais de marketing e do time de vendas em educar os clientes para perceberem valor e estarem preparados para pagar o preço justo pelos produtos e/ou serviços oferecidos. Quanto mais madura a empresa for nestes quesitos, mais assertiva tenderá a ser a definição da sua estratégia de precificação e, conseqüentemente, os resultados provenientes (SNELGROVE, 2018; LIOZU, 2019; HINTERHUBER; SNELGROVE, 2020; STEINBRENNER; TURČÍNKOVÁ, 2021).

Por fim, a dimensão dos custos cumpre seu importante papel de abastecer o time de precificação com as informações adequadas sobre a estrutura financeira do negócio que permitirá analisar os históricos, bem como realizar projeções. Além disso, para saber se a estratégia de preços está sendo efetiva para o negócio, deve-se medir o desempenho econômico-financeiro em termos de margens de lucro e de rentabilidade, retorno sobre os investimentos e sobre os ativos (LIOZU et al., 2012; DE TONI et al., 2017; FEUER; SCHUHMACHER; KUESTER, 2019; LIOZU, 2019).

Na próxima subseção, são apresentadas as principais tipologias de estratégias de preços a serem analisadas no processo de estruturação e implementação da precificação.

### **2.3.2 Principais Tipologias de Estratégias de Preço**

As estratégias podem estar classificadas em diferentes tipologias dependendo dos objetivos organizacionais ou corporativos. Por isso, a importância de estar bem claro aos gestores e à equipe de precificação, quais os objetivos definidos para o negócio e para as marcas, produtos e serviços que são comercializados, pois são eles que irão estruturar e facilitar a implementação da estratégia de precificação.

Existem, portanto, diferentes tipologias de estratégias de preços, mas todas elas irão relacionar os fatores internos e externos à organização, demonstrando como os preços são fixados para os produtos e/ou serviços, os quais irão comunicar a estratégia organizacional (MILAN et al., 2013; KOTLER; KELLER, 2019).

Para a empresa que está em fase de lançamento de produtos, por exemplo, ela pode decidir se irá estabelecer preços baseados na percepção de valor dos clientes ou usuários do tipo *early adopters*, reduzindo os preços ao longo do tempo (estratégia de desnatação), se fixará preços competitivos para penetração mais rápida no mercado (estratégia de penetração) ou se fixará o preço mais baixo para entrar no mercado e aprender com a experiência dos clientes (estratégia da curva de experiência) (INGENBLEEK; VAN DER LANS, 2013; ALI; ANWAR, 2021).

Já em uma fase de maior competitividade, as empresas podem escolher entre liderar a definição do preço no mercado, caso ela tenha poder de preços para tal, frente os competidores, aguardando que os concorrentes a sigam (estratégia de liderança), adotar uma postura neutra com preços semelhantes ou paritários em relação aos concorrentes (estratégia de paridade) ou definir preços mais baixos que os concorrentes, sinalizando aos clientes que a empresa pratica preços baixos, porém, atrelados aos custos para não gerar prejuízos à sustentabilidade da empresa, considerando uma situação ideal pela qual o valor para o cliente é maior que os custos (estratégia de preços baixos) (INGENBLEEK; VAN DER LANS, 2013; MILAN et al., 2013).

Quando o caso estiver relacionado a preços por linhas de produtos e/ou de serviços, os gestores podem decidir por optar elencar um produto ou serviço central com preço mais baixo e adicionar produtos ou serviços acessórios ou complementares com preços superiores (estratégia dos produtos ou serviços complementares), criar um pacote de produtos e/ou serviços com preço único e oferta diferenciada que pode se sobressair em relação à compra dos produtos e/ou serviços separadamente (estratégia de preço por pacote) ou oferecer uma versão mais em conta para o cliente, adequando a percepção de valor que ele tem à oferta da empresa (estratégia do preço com valor para o cliente). Nos três casos, a relação fundamental observada está na relação negativa entre os preços de reserva de produtos ou serviços agrupados e a transferência de valor de um produto ou serviço para outro. Esta é uma prerrogativa para empresa entender a percepção de valor do

cliente e definir os preços sob esta ótica (INGENBLEEK, 2007; INGENBLEEK; VAN DER LANS, 2013; ALI; ANWAR, 2021).

Realizar o cálculo dos custos acrescidos de uma margem (estratégia do custo mais lucro) também é um processo fundamental para a empresa definir os preços ótimos sob o ponto de vista interno à organização, uma vez que estes preços seriam os ideais para cobrir o gasto produtivo ou operacional e gerar uma margem de contribuição, de lucro e de rentabilidade adequadas para o negócio. Mas, admitir que a estratégia do custo mais lucro seja a única opção para o negócio pode provocar miopia de mercado aos gestores em relação às práticas intrínsecas ao setor de atuação da empresa e os demais elementos essenciais ao processo de precificação (INGENBLEEK; VAN DER LANS, 2013; DE TONI et al., 2017; NAGLE; MÜLLER, 2018).

Em situações em que o ponto de decisão fundamental da empresa é a sua imagem perante o mercado ou aos clientes, a organização pode optar por preços de referência, quando os preços que os compradores (atuais e potenciais) possuem em mente são utilizados para fixar os preços, dando uma ideia de similaridade aos preços existentes no mercado (estratégia de preços de referência) ou atribuindo um preço mais alto que confira uma percepção de qualidade elevada aos produtos e/ou serviços da empresa no imaginário dos clientes (estratégia de preços de prestígio) (INGENBLEEK; VAN DER LANS, 2013; ALI; ANWAR, 2021).

Por fim, outras estratégias podem ser assumidas como a estratégia com base no valor superior ao cliente, por meio de preços levemente mais baixos com benefícios equivalentes ou, ainda, preços superiores atrelados a benefícios exclusivos. Ainda há a estratégia *premium*, que fixa preços mais altos em função do elevado grau de qualidade da oferta da empresa; além da estratégia de customização de preços, na qual as necessidades, os desejos ou as demandas pontuais do cliente exigem entregas personalizadas, as quais também culminam em preços diferentes, uma vez que a customização, em essência, presume agregação de valor ao cliente atendido (MILAN et al., 2013; INGENBLEEK; VAN DER LANS, 2013; DWIVEDI; NAYEEM; MURSHED, 2018).

Na Figura 1, é apresentado um compilado das estratégias de preços descritas:



Figura 1 – Tipologias das estratégias de preços

Dimensões	Estratégias	Entendimento das Estratégias	Nível de Preço
Novos Produtos ou Novos Serviços	Desnatação	Preços de entrada mais altos e declínio nos preços ao longo do CVP/S – Ciclo de Vida do Produto ou Serviço.	Alto
	Preço por penetração	Preços de entrada mais baixos para alavancagem das vendas para situações em que o cliente pode ser mais sensível ao preço.	Baixo
	Preço de curva de experiência	Preços baixos para criar a carteira de clientes e aprender através da experiência gerada.	Baixo
Preços Competitivos	Líder de preços	Preços de entrada mais altos, quando a empresa é capaz de definir os níveis de preço do setor, segmento ou nicho, esperando que os competidores a sigam.	Alto
	Estratégia de paridade	Adoção de preços próximos aos dos concorrentes.	Igual
	Preço mais baixo que a concorrência	Adoção de preços mais baixos que os dos concorrentes.	Baixo
Preços por Linhas de Produtos ou Serviços	Produtos e/ou serviços complementares	É estabelecido um preço menor para o produto ou serviço central. Porém, os produtos ou serviços complementares possuem preços mais altos.	Baixo
	Preço por pacote	O preço é fixado para um pacote de produtos ou serviços. O cliente recebe benefícios adicionais ao adquirir o pacote em detrimento dos itens individualmente.	Baixo
	Preço com valor para o cliente	É ofertada uma versão simplificada do produto com preços abaixo das demais versões.	Baixo
Baseado em Custos	Custo mais lucro	O preço é fixado com base no cálculo do custo mais a margem de lucro desejada.	-
Baseado em Imagem	Preço de referência	O preço é fixado de forma comparativa aos preços que os compradores já estão habituados.	-
	Preços de prestígio	O preço serve para atribuir qualidade ao produto e/ou serviço na percepção do cliente.	Alto
Outras Estratégias	Valor superior ao cliente	Ocorre de duas formas: - Preços menores que os competidores, porém, com atributos de qualidade equivalentes, conferindo aos clientes relativa vantagem; - Preços mais altos que os competidores, com atributos de qualidade superiores.	Baixo
	<i>Premium</i>	Estabelece preços mais altos em função da qualidade superior.	
	Personalização de preços	Preços personalizados para cada cliente em função de suas necessidades.	Alto

Fonte: Adaptada de Bernardi (1996), Noble e Gruca (1999), Cressamn Jr. (1999), Monroe e Cox (2001), Urbany (2001), Cogan (2002), Diamantopoulos (2005), Milan et al. (2013) e Kotler e Keller (2019).

É possível observar na Figura 1, que a maioria das estratégias de preço implicam em uma tendência de níveis de preços mais baixos ou mais altos em relação à concorrência. Cabe salientar que a definição da estratégia de preços não se limita a sua escolha no processo de planejamento, mas também de seu acompanhamento durante a implementação, uma vez que existe uma diferença entre os preços definidos e aqueles, de fato, praticados pela empresa em função das pressões dos clientes e das dinâmicas de mercado. Sendo assim, é necessário um processo cíclico de acompanhamento que registre e analise dados para aperfeiçoar o trabalho da equipe de precificação (DIAMANTOPOULOS, 2005; INGENBLEEK; VAN DER LANS, 2013; MILAN et al., 2013; FEURER; SCHUHMACHER; KUESTER, 2019; KOTLER; KELLER, 2019; REINECKE; NOLL, 2023).

De forma alternativa, há outra tipologia de estratégias de preços, bastante didática e utilizada pelas organizações (KOTLER, 2000; MILAN et al., 2016), com a possibilidade das nove estratégias inerentes à Matriz de Estratégias Preço-Qualidade, conforme mostra a Figura 2, por meio da qual as estratégias de preço emergem da conjugação de três níveis de qualidade relativa aos produtos e/ou serviços (qualidade alta, média e baixo) e de três níveis relativos aos preços praticados pela empresa no mercado (preço alto, médio e baixo).

Figura 2 – Matriz de Estratégias Preço-Qualidade

Níveis de Qualidade dos Produtos e/ou Serviços	Níveis de Preço Praticado			
	Níveis	Alto	Médio	Baixo
Alta		1. Estratégia <i>Premium</i>	2. Estratégia de Alto Valor	3. Estratégia de Valor Supremo
Média		4. Estratégia de Preço Alto	5. Estratégia de Preço Médio	6. Estratégia de Valor Bom
Baixa		7. Estratégia de Desconto	8. Estratégia de Falsa Economia	9. Estratégia de Economia

Fonte: Kotler (2000) e Milan et al. (2016).

## 2.4 CAPACIDADE DE PRECIFICAÇÃO

No âmbito da precificação, falar de estratégia é imprescindível diante de um mercado cada vez mais globalizado, desafiador e disruptivo. Enquanto muitas empresas sucumbem às guerras de preço, um grupo de empresas cada vez mais

comprometido em superar estes obstáculos, opta por pensar diferente e desenvolver suas capacidades e habilidades de precificação. De forma geral, é possível identificar dois grupos de empresas: aquelas que podem aumentar os seus preços e aquelas que não podem (LIOZU, 2019), tendo em vista questões de posicionamento ou de competição de mercado (INGENBLEEK; VANDERLANS, 2013; HINTERHUBER, 2017).

Uma estratégia que visa à sustentabilidade empresarial precisa dar poder de preços para a empresa. Este poder de preços diz respeito à possibilidade da empresa defender ou justificar preços ligeiramente maiores do que os praticados por competidores agressivos, além de compreender a percepção de valor dos clientes, criar ofertas diferenciadas e inovadoras e aumentar os preços sem prejudicar a demanda. Desta forma, a agenda de precificação nos próximos anos deve levar em consideração estes elementos (HINTERHUBER; SNELGROVE, 2016; LIOZU, 2019).

A capacidade de precificação de uma empresa também está ligada ao poder que ela tem sobre a definição de seus preços para extrair o melhor cenário sem se render às pressões competitivas diretas. Para tanto, é necessário que os competidores não sejam capazes de copiar as possíveis vantagens comparativas ou vantagens competitivas de seus produtos e/ou serviços, o que requer recursos e habilidades internas. Entretanto, mais importante do que isso, o mercado deve reconhecer estas possíveis vantagens para que sejam caracterizadas como tal e, por consequência, exista, de fato, a percepção de valor superior pelo cliente em comparação às suas alternativas diretas e indiretas no mercado (LIOZU; HINTERHUBER, 2013; LIOZU; HINTERHUBER; SOMERS, 2014; HINTERHUBER, 2017), sejam dos concorrentes atuais, sejam de produtos e/ou serviços substitutos (PORTER, 2004).

O desenvolvimento de habilidades, competências e conhecimentos no âmbito da precificação também pode ser compreendido como uma possível fonte de vantagem competitiva para as organizações, tendo em vista o impacto positivo que poderá ser transferido para a *performance* do negócio. Portanto, é premente para os gestores desenvolver as capacidades de precificação de suas equipes para que encontrem o ponto ótimo dos preços a serem praticados no mercado; inferindo-se que níveis baixos de preços podem gerar um aumento no volume de vendas não compensatório, enquanto que níveis altos demais podem não compensar o menor volume de vendas (DUTTA et al., 2002; DUTTA; ZBARACKI; BERGEN, 2003; SIMON; BILSTEIN; LUBY, 2008; LIOZU; HINTERHUBER, 2013; DE TONI et al., 2017).

O poder ou a força de preços no mercado está ancorada em seis aspectos cruciais: condições de mercado, comportamento dos compradores (clientes e/ou consumidores finais), inovação, diferenciação, dinâmica da concorrência e CVP/S – Ciclo de Vida do Produto ou Serviço. As empresas que possuem algum traço de diferenciação perante os concorrentes e são inovadoras, normalmente possuem os dois requisitos mais importantes para obter o poder de preços, ou seja, podem aplicar aumentos de preços em relação aos seus concorrentes sem que isso afete expressivamente a sua demanda (vendas, faturamento, receitas) e/ou a sua lucratividade e a sua rentabilidade (LIOZU, 2019; CHRISTEN, 2024).

A questão da inovação é ressaltada pelos pesquisadores ao falar de capacidades de precificação. Hinterhuber e Liozu (2014, p. 267) definem “inovação na precificação como os casos em que as empresas inovam suas estratégias e táticas de precificação ou em que as empresas usam uma compreensão da psicologia do [cliente ou] consumidor para mudar as percepções de valor e preço do cliente”, além de, logicamente, possíveis inovações em processos, produtos ou serviços. A inovação em produtos e/ou em serviços, especificamente, pode trazer vantagens para empresa, pois o pioneirismo permite agregar valor às suas ofertas, praticar preços *premium* e até mesmo exercer uma liderança em preços, a qual pode repercutir em melhor desempenho econômico-financeiro (HINTERHUBER, 2017).

No que diz respeito às empresas que se envolvem insuficientemente em práticas adequadas de fixação de preços, os gestores devem reavaliar se suas empresas têm as habilidades, conhecimentos e procedimentos adequados para se envolver nestas práticas. Quando necessário, elas devem desenvolver suas capacidades ao longo do tempo, por exemplo, contratando consultores especializados ou fazendo treinamentos em preços (INGENBLEEK; VAN DER LANS, 2013; LIOZU, 2019; 2021; REINECKE; NOLL, 2023).

O poder de precificação, portanto, pode ser um aspecto poderoso para melhorar a lucratividade e a rentabilidade dos negócios, quando colocada a devida atenção e quando são feitos investimentos apropriados em ferramentas, sistemas e métodos que deem suporte ao processo de precificação como um todo. Esta dedicação permite às empresas se afastar das guerras de preço na medida em que assumem o controle e a responsabilidade pelas suas práticas de preços (INGENBLEEK; VAN DER LANS, 2013; LIOZU, 2019; CARDOT; BOLAND; LIOZU, 2021; HAESSNER; HAESSNER; MCMURTREY, 2023).

## 2.5 RELAÇÃO ENTRE AS DECISÕES DE PREÇO E O DESEMPENHO DO NEGÓCIO

O desempenho de um negócio está ancorado em métricas de mercado e econômico-financeiras que resultam da complexa dinâmica entre empresa e mercado e como esta gerencia suas capacidades internas em um movimento interativo com as variáveis externas para atingir seus objetivos. Dessa forma, as práticas de marketing de uma organização são decisivas para o bom desempenho do negócio, destacando-se a orientação para o mercado da empresa, a necessidade de efetividade da sua estratégia de preços e de inovar. Dito isso, ganham destaque as práticas de marketing na área da precificação e seu impacto na *performance* das empresas (CLARK, 1999; LI et al., 2005; KUMAR et al., 2011; NAGLE; MÜLLER, 2018; DE TONI; RECHE; MILAN, 2021; LIOZU, 2021; TAHAT, 2023).

Decisões equivocadas de preços podem ser desastrosas para as empresas. A pior consequência é uma guerra de preços. A guerra de preços é caracterizada como uma dinâmica de redução de preços, em um efeito cíclico, quando dois ou mais competidores reduzem seus preços para aumentar sua participação de mercado (*market share*) e o seu volume de vendas (faturamento). Nesta dinâmica, a primeira empresa reduz seus preços e aumenta sua participação de mercado, geralmente sem prejuízo de suas margens inicialmente. Logo após tal mudança no nível de preços, o(s) concorrente(s) reage(m), reduzindo seus preços, o que equilibra novamente a demanda e compromete as margens de todas as empresas envolvidas. Ao aplicar uma nova redução de preços, já não é possível obter vantagens e as margens são amplamente comprometidas, o que poderá gerar desequilíbrio no mercado em questão (KRÄMER; JUNG; BURGARTZ, 2016).

Além do comprometimento econômico-financeiro, e mais importante que isso, é a possível mudança na imagem e no posicionamento de mercado que a empresa obtém com as seguidas reduções de preço. A sensibilidade dos compradores os tornará receptivos, criando o aumento na demanda pelos produtos e/ou serviços. No entanto, uma vez que os compradores paguem preços baixos, inesperadamente, isso levará a expectativas de preço ajustadas e a uma disposição de pagar também preços reduzidos em um momento futuro. Adicionalmente, a imagem e a percepção de valor da marca que os clientes têm até aquele momento também poderá ser impactada, inclusive, com efeitos negativos (KRÄMER; JUNG; BURGARTZ, 2016),

por exemplo, diminuindo a confiança que depositavam em uma empresa, marca ou, até mesmo, indústria (ou setor) (ISLAM; ARIF, 2023).

Este exemplo mostra como as decisões de preço são importantes. Alavancar uma guerra de preços pode ajudar a empresa a atingir objetivos de curto prazo, porém, no médio ou no longo prazo é preciso desenvolver uma habilidade de precificação que eleve o desempenho da empresa para além dos tradicionais parâmetros, tais como, volume de vendas e fluxo de caixa. As estratégias de preços impactam, portanto, no posicionamento e nos resultados do negócio, fazendo com que gestão do relacionamento com os clientes se torne mais um parâmetro relevante nas decisões de preço das empresas (NICHELE; MILAN, 2006; KRÄMER; JUNG; BURGARTZ, 2016; ISLAM; ARIF, 2023).

Os profissionais de marketing, então, a partir de uma orientação para o mercado, que consiga captar melhor as necessidades e os desejos do cliente e estabelecendo relacionamentos mais próximos entre as partes, poderão desenvolver estratégias de inovação e direcionar melhor suas estratégias de preço repercutindo em melhores resultados, tanto de mercado (clientes ativos, participação de mercado e volume de vendas), quanto econômico-financeiros (retorno sobre os investimentos, margem de contribuição, EBITDA, lucro e rentabilidade) (HINTERHUBER, 2004; KUMAR et al., 2011; HINTERHUBER; LIOZU, 2015; NAGLE; MÜLLER, 2018; LIOZU, 2019; DE TONI; RECHE; MILAN, 2021; TAHAT, 2023). E tudo isto requer envolvimento da equipe de profissionais ligados ao processo de decisão e implementação de preços na empresa (FEURER; SCHUHMACHER; KUESTER, 2019), em especial dos gestores sêniores (LIOZU; HINTERHUBER, 2021a; 2021b).

A literatura produzida nos últimos anos vem corroborando o quão importante se torna a assertividade do processo de precificação de uma organização como um dos requisitos para o alcance da *performance* desejável em termos de lucratividade e de rentabilidade do negócio. Para tal, os gestores precisam estar atentos às etapas deste processo que contempla a definição de um time habilidoso que de conta dos conhecimentos em finanças, controladoria, marketing e vendas, sendo capaz de levantar o número necessário de informações para a estruturação e implementação do processo de precificação robusto. Claro que aqui não se encerra o ciclo, pois ele envolve uma visão holística da empresa, das decisões tomadas, de como elas atendem os objetivos organizacionais e como são executadas pelos times de linhas de frente para que as políticas de preço deem conta das decisões em nível

estratégico e assim por diante, colhendo seus frutos no resultado financeiro e não financeiro, o qual é consequência das boas estratégias de comunicação que permitem a empresa obter o posicionamento desejado e o sucesso organizacional frente ao ambiente competitivo (NICHELE; MILAN, 2006; MILAN et al., 2013; HINTERHUBER; LIOZU, 2019).

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

De acordo com Malhotra, Nunan e Birks (2017), para que seja possível uma melhor compreensão acerca dos fenômenos investigados, a pesquisa esteve alinhada em relação aos seus objetivos, geral e específicos, bem como ao método de pesquisa implementado. Dessa forma, para que se pudesse alcançar os objetivos que foram estabelecidos para o presente projeto de pesquisa, realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa com caráter exploratório (REMLER; VAN RYZIN; 2015; COOPER; SCHINDLER, 2016; MALHOTRA, NUNAN; BIRKS, 2017; FLICK, 2019; HENNINK; HUTTER; BAILEY; 2020).

No caso de pesquisas do tipo qualitativo-exploratórias, tendo em vista a sua natureza e características, é possível almejar uma melhor compreensão no que se refere ao contexto do problema de pesquisa abordado, além de um entendimento mais profundo das percepções e informações subjacentes (MALHOTRA, NUNAN; BIRKS, 2017; MYERS, 2019).

Este tipo de pesquisa, portanto, é justificável, uma vez que se caracteriza por ser um método flexível na busca pela compreensão do fenômeno investigado, ao levar em conta um conjunto de percepções, motivos, crenças, valores e significados inerentes ao fenômeno e ao contexto de pesquisa explorados (REMLER; VAN RYZIN, 2015; COOPER; SCHINDLER, 2016; HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2020).

#### 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente projeto de pesquisa foi operacionalizado a partir da realização de entrevistas individuais em profundidade, implementadas em sessão única e de forma presencial e *on-line*, com uma abordagem semiestruturada, tendo em vista que, para a condução das entrevistas foi utilizado um Roteiro Básico de Questões (RIBEIRO; MILAN, 2004; GUBRIUM et al., 2012; BRINKMANN; KVALE, 2018; KING; HORROCKS; BROOKS, 2019; FLICK, 2022). É importante destacar que o Roteiro Básico de Questões consta do Apêndice A.

A técnica de entrevista individual em profundidade é uma forma direta de coleta de dados, de natureza interativa, caracterizada pela interlocução entre o



pesquisador e os respectivos entrevistados. Com este procedimento é possível abordar temas complexos, o que, em grande parte das vezes, não seria tão adequado a partir da aplicação de uma pesquisa quantitativa (GUBRIUM et al., 2012; REMLER; VAN RYZIN; 2015; COOPER; SCHINDLER, 2016; MALHOTRA, NUNAN; BIRKS, 2017; BRINKMANN; KVALE, 2018).

No sentido de capturar realidades diferentes em relação ao fenômeno investigado, foram entrevistados doze profissionais, sendo três entrevistados para cada uma das quatro empresas abordadas, localizados no Vale do Caí – RS. Como critérios para a seleção dos entrevistados, foram considerados a função desempenhada, ligada direta ou indiretamente ao processo de precificação da empresa, bem como o seu nível de conhecimento e experiência sobre o tema.

Por conseguinte, os entrevistados estão ligados à alta administração das empresas e às áreas de mercado (marketing ou comercial / vendas) e de controladoria (finanças ou contabilidade). Em relação às empresas, segundo dados da Secretaria da Fazenda e com base na contribuição de ICMS – Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços destas empresas, foi identificado que, dentre as vinte maiores empresas localizadas na região atuam no setor de alimentação, caracterizando-se como indústrias de conservas, geleias, vinhos e avicultura. Dessa forma, dentre este conjunto de empresas, foram escolhidas aquelas que possuem um processo de precificação formalizado e estruturado e, logicamente, que permitiram acesso aos dados e que consentiram em participar da pesquisa.

Tanto para as empresas (Empresas 1 a 4) quanto para os participantes (entrevistados) da pesquisa (Entrevistados A a L), foram utilizados codinomes, não os identificando para evitar quaisquer vieses no processo de coleta de dados, conforme recomendado na literatura, quando temas sensíveis são abordados (GUBRIUM et al., 2012; MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014; BRINKMANN; KVALE, 2018; KING; HORROCKS; BROOKS, 2019), neste caso, o processo e as estratégias de preços (ou de precificação) das empresas.

Além disso, foi utilizada a pesquisa documental (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014; COOPER; SCHINDLER, 2016; MALHOTRA, NUNAN; BIRKS, 2017), resgatando dados e informações pertinentes por meio de documentos ou relatórios disponibilizados pelas empresas em estudo, e que pudessem complementar os dados coletados nas entrevistas.

Para facilitar o processo de análise e de interpretação dos dados, principalmente dos dados coletados a partir da implementação das entrevistas individuais em profundidade, as mesmas foram gravadas em meio eletrônico e, posteriormente, transcritas (RIBEIRO; MILAN, 2004; GUBRIUM et al., 2012; BRINKMANN; KVALE, 2018; KING; HORROCKS; BROOKS, 2019; FLICK, 2022). Com o conjunto de dados coletados percebeu-se certa saturação dos dados (HENNINK; KAISER; MARCONI, 2017; SAUNDERS et al., 2018), indicando que os dados coletados foram suficientes.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

No que se refere ao processo de análise e interpretação dos dados coletados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (GUBRIUM et al., 2012; SCHREIER, 2012; SCOTT; GARNER, 2013; BARDIN, 2016; GIBBS, 2018). Este processo foi conduzido com o auxílio do *software* de análise de dados qualitativos, o NVIVO, conforme recomendado por alguns autores (GUBRIUM et al., 2012; MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014; MALHOTRA, NUNAN; BIRKS, 2017; JACKSON; BAZELEY, 2019).

Por conseguinte, o processo de análise de conteúdo compreendeu os seguintes procedimentos de pesquisa: (i) preparação dos dados coletados; (ii) transformação do conteúdo coletado (dados e informações) e transcrito, em unidades de análise; (iii) classificação das unidades em categorias de análise; e, finalmente, (iv) análise dos dados propriamente dita e a sua interpretação (SCHREIER, 2012; SCOTT; GARNER, 2013; BARDIN, 2016; GIBBS, 2018).

Levando-se em consideração as premissas de Bardin (2016), as categorias de análise foram definidas *a priori*, ou seja, as categorias de análise, para a realização da análise de conteúdo, estão intimamente relacionadas aos objetivos específicos previamente estabelecidos: “a” (estruturação do processo de implementação das estratégias de precificação das empresas em estudo) e “b” (elementos-chave para a estruturação do processo de implementação de estratégias de precificação). A partir do processo de análise de dados também poderiam surgir categorias de análise *a posteriori*, o que é algo normal, tendo em vista uma melhor organização das evidências coletadas para uma melhor interpretação destes dados ou dos resultados da pesquisa (SCOTT; GARNER, 2013; BARDIN, 2016).

Foi o que ocorreu, ao se identificar subcategorias de análise emergentes. Na primeira categoria de análise (estruturação do processo de implementação das estratégias de precificação das empresas em estudo), foram criadas três subcategorias de análise, abordagem de precificação, estratégia de precificação e nível de preços; enquanto, na segunda categoria de análise (elementos-chave para a estruturação do processo de implementação de estratégias de precificação), foram criadas duas subcategorias de análise, elementos-chave internos e externos.

Para a validação do conjunto de diretrizes propostas, por sua vez, foi utilizado o procedimento da triangulação de dados (GUBRIUM et al., 2012; MEYERS, 2019), fazendo-se um contraponto entre o referencial teórico acessado, os dados coletados mediante a interpretação da pesquisadora e as suas proposições e a apresentação e discussão destes direcionamentos junto a parte dos entrevistados e a especialistas do tema, o que possibilitou os ajustes e/ou os aprofundamentos necessários, repercutindo em maior validade às diretrizes propostas.

Para tanto, em um primeiro momento, a versão inicial do conjunto de diretrizes propostas foi apresentada a três professores Doutores, pesquisadores da área de marketing e conhecedores da temática de preços. Em um segundo momento, a segunda versão foi apresentada a quatro profissionais anteriormente entrevistados, sendo um de cada uma das quatro empresas investigadas, o Entrevistado B (Empresa 1), Entrevistado D (Empresa 2), Entrevistado G (Empresa 3) e Entrevistado J (Empresa 4). Após esta última etapa de validação e refinamento, chegou-se a versão final das diretrizes propostas.

### 3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA

Em atendimento aos critérios éticos de pesquisa, após a anuência das organizações (ou empresas) nas quais os participantes (ou entrevistados) desempenham as suas funções, eles assinaram um TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, o qual consta no Apêndice B, em conjunto com o gestor responsável pela empresa.

O TCLE compreendeu os objetivos geral e específicos da pesquisa e, com base neste termo, foi solicitada a autorização expressa dos participantes para gravação e posterior transcrição dos conteúdos provenientes das entrevistas, além da utilização destes dados e possível publicação dos resultados, sendo observado o

anonimato, ou seja, a não identificação do nome dos participantes da pesquisa, os quais serão denominados simplesmente por codinomes.

## 4. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO DE PESQUISA

Este estudo foi desenvolvido, principalmente, com base nas entrevistas realizadas com gestores de quatro empresas industriais (indústrias) do segmento de alimentação localizadas na região do Vale do Caí, no Estado do Rio Grande do Sul (RS) e que estão classificadas dentre as vinte maiores empresas localizadas na região segundo dados da Secretaria da Fazenda e com base na contribuição de ICMS – Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços destas empresas, e que são de importantes para a economia da região, conforme a caracterização apresentada a seguir.

A **Empresa 1** produz molhos condimentados (maionese, ketchup, mostarda, molho *barbecue* e variações), tempero pronto à base de sal, atomatados (extrato de tomate e molho pronto), frutas e vegetais e legumes em conserva (figo, cereja, ameixa, pêssego, abacaxi, azeitona, milho, ervilha, lentilha, cebola, pepino, beterraba, feijão e cenoura) e conserva de carnes (salsinha, patês variados, carne bovina e fiambre). Estes produtos possuem apresentação em linhas *premium*, com agregação de valor e preços superiores, e linhas tradicionais, sendo comercializadas tanto no Brasil, alcançando todo território nacional, bem como em outros 65 países da Europa, África, Caribe, Oceania, América Latina e Ásia. A empresa possui 2.300 funcionários e está no mercado há 115 anos. Além disso, conta com um parque fabril de 130 mil m<sup>2</sup> em seis unidades de negócio, produzindo 100 mil toneladas de alimentos por ano.

A **Empresa 2** produz geleias de frutas, conservas de frutas e legumes (figo, cereja, abóbora, beterraba, azeitonas, cebola, tomate, pepino e ovos), cremes para recheios e coberturas (avelã, chocolate, leite condensado e brigadeiro), oleaginosas em sachê (castanhas e nozes), doce de corte (goiabada) e doce de leite. A empresa possui apresentações em linhas *premium* e em linhas tradicionais através de quatro marcas diferentes. Os produtos são comercializados em todos os estados brasileiros e no exterior, mais especificamente em países tais como República Dominicana, Uruguai, Paraguai, Argentina, Estados Unidos, Angola e Chile. Possui 270 funcionários. Está no mercado há 27 anos e conta com um parque fabril de 16 mil m<sup>2</sup>, produzindo 45 mil toneladas de alimentos por ano.

A **Empresa 3** produz itens (ou produtos) de confeitaria (tortas, brigadeiros, docinhos de festa variados, bombons, trufas e ovos de páscoa) e salgados (pastel frito e assado, pão de queijo, risoles, folhados e pizzas). Os produtos são comercializados tanto para supermercados e cafeterias, quanto diretamente para o consumidor final através de seis lojas de rua, nas quais a empresa também possui serviços de cafeteria. Atua no mercado interno, mais especificamente no Estado do RS, contando com 130 funcionários. Está no mercado há 30 anos e tem à sua disposição um parque fabril de 15 mil m<sup>2</sup>, consumindo anualmente 45 mil litros de leite, 1,2 milhões de ovos, 100 toneladas de farinha, 45 mil quilos de leite condensado, 61 mil quilos de açúcar e 20 mil quilos de chocolate em sua produção resultando em uma produção de 600 toneladas de produtos anualmente.

A **Empresa 4**, por sua vez, produz produtos a partir da carne de frango *in natura* resfriada e congelada, comercializada em diferentes cortes (frango inteiro, partes separadas e carne moída). Sua atuação comercial está presente em diversos Estados do Brasil como Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo, e no exterior (China, Europa, África do Sul, Irlanda, Rússia e Vietnã). A empresa possui 1.500 funcionários. Atua no mercado há 50 anos e conta com um parque fabril de 25 mil m<sup>2</sup>, abatendo 85 mil frangos por dia e 31 milhões de frangos por ano, resultando em uma produção anual de 42 mil toneladas de produtos por ano.

O Quadro 1 traz um resumo das principais características das empresas investigadas:

Quadro 1 – Perfil das empresas

Informações	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Fundação	1908	1996	1993	1973
Número de Funcionários	2.300	270	130	1.500
Principais Produtos	Molhos condimentados, tempero pronto a base de sal, conservas de frutas e vegetais, conserva de carnes	Geleias de frutas, conservas de frutas e legumes, cremes para recheio e cobertura, oleaginosas em sachê, doce de corte e doce de leite	Confeitaria e salgados	Cortes de frango <i>in natura</i> resfriado e congelado
Tipos de Compradores	Clientes empresariais	Clientes empresariais	Clientes empresariais e	Clientes empresariais

			consumidores finais	
Mercados Atendidos	Brasil e 65 países (Europa, África, Caribe, Oceania, América Latina e Ásia)	Brasil, República Dominicana, Uruguai, Paraguai, Argentina, Estados Unidos, Angola e Chile	Rio Grande do Sul	Brasil, China, Europa, África do Sul, Irlanda, Rússia e Vietnã
Tamanho do Parque Fabril	130 mil m <sup>2</sup>	16 mil m <sup>2</sup>	15 mil m <sup>2</sup>	25 mil m <sup>2</sup>
Volume de Produção Anual	100 mil toneladas/ano	45 mil toneladas/ano	600 toneladas/ano	42 mil toneladas/ano
Faturamento Anual (2023)	950 milhões	100 milhões	23 milhões	420 milhões

Fonte: Elaborado pela autora com base em informações disponibilizadas pelas empresas.

Nas referidas empresas, ao todo, foram entrevistados doze gestores com atuação direta, conhecimento e experiência em relação ao tema central da pesquisa (processo de precificação), sendo que, para cada uma das empresas foram entrevistados três profissionais. Isto permitiu uma melhor compreensão acerca do contexto e do tema investigado. No Quadro 2 é apresentado o perfil destes entrevistados:

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Empresas	Sexo (*)	Idade (anos)	Cargo	Tempo de Empresa (anos)	Escolaridade
A	1	M	67	Diretor Geral (sócio proprietário)	45	Superior completo
B	1	M	31	Diretor de Marketing	5	Superior completo
C	1	M	65	Diretor de Controladoria	20	Superior completo
D	2	M	45	Diretor de Marketing	5	Superior completo
E	2	M	44	Diretor Comercial	2	Superior completo
F	2	F	52	Gerente de Finanças	2	Superior completo
G	3	M	63	Diretor Geral (sócio proprietário)	33	Superior completo
H	3	M	65	Diretor Comercial	24	Segundo completo
I	3	M	43	Gerente de Produção	19	Superior incompleto

J	4	M	40	Gerente Industrial	23	Superior completo
K	4	F	35	Gerente Comercial (Mercado Interno)	15	Superior completo
L	4	M	39	Gerente de Finanças	23	Pós-graduação

Legenda: (\*) Sexo: F: Feminino e M: Masculino.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados provenientes da pesquisa.

Identifica-se um perfil majoritariamente do sexo masculino (homens), uma vez que apenas dois entrevistados são do sexo feminino (mulheres), e com formação superior completa. A idade dos entrevistados está entre 31 e 67 anos, sendo a média de 49 anos. Os profissionais também possuem, em sua maioria, um bom nível de experiência nas suas empresas, entre 2 e 45 anos, sendo que a 8 dos 12 entrevistados (66%) estão nas empresas há mais de 15 anos.

Em todas as empresas, foi possível o acesso a profissionais em cargos ligados à alta administração (Diretores) ou à administração intermediária (Gerentes), o que garante uma certa visão macro e/ou sistêmica das empresas. Muitos deles, inclusive, atuam em Áreas Comerciais (ou de Vendas), de Produção e de Finanças, conhecendo muito bem as linhas de produto ou os produtos individualmente, os processos produtivos, os custos e o mercado de atuação, que são aspectos cruciais para o processo de precificação dos produtos comercializados.

#### 4.2 CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE E NUVEM DE PALAVRAS

Para evidenciar a utilização do *software* empregado na análise qualitativa dos dados, o NVIVO, segue, na Figura 3, com o registro das categorias criadas para o processamento dos conteúdos coletados nas entrevistas realizadas e para o processo de análise dos dados.



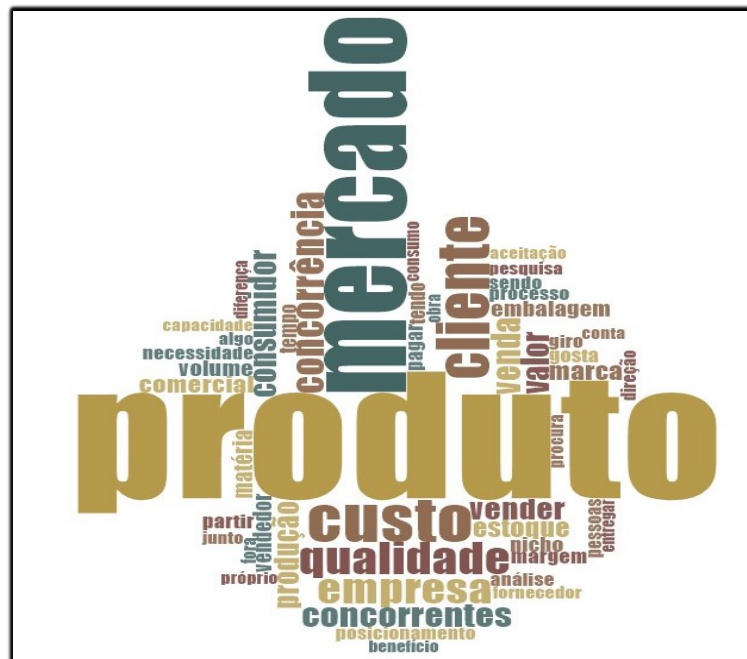
Figura 3 – Categorias e subcategorias de análise

Name
<ul style="list-style-type: none"> <li> <input type="radio"/> Estruturação do processo de implementação das estratégias de precificação das empresas em estudo           <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Abordagem de precificação</li> <li><input type="radio"/> Estratégia de precificação</li> <li><input type="radio"/> Nível de preço</li> </ul> </li> <li> <input type="radio"/> Elementos-chave para a estruturação do processo de implementação de estratégias de precificação           <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Elementos-chave internos</li> <li><input type="radio"/> Elementos-chave externos</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Software NVIVO.

Além disso, de forma meramente ilustrativa, na Figura 4, é apresentada a nuvem de palavras proveniente das falas dos entrevistados:

Figura 4 – Nuvem de palavras



Fonte: Elaborada pela autora a partir de análise realizada por meio do software NVIVO.

#### 4.3 ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE PRECIFICAÇÃO NAS EMPRESAS EM ESTUDO

O primeiro objetivo específico deste estudo foi o de compreender como as empresas investigadas, a partir da percepção dos gestores entrevistados, procedem

em relação à estruturação do processo de implementação das estratégias de precificação.

A **Empresa 1**, fabricante de molhos condimentados (maionese, *ketchup*, mostarda, molho *barbecue* e variações), tempero pronto à base de sal, atomatados (extrato de tomate e molho pronto), frutas e vegetais e legumes em conserva (figo, cereja, ameixa, pêssigo, abacaxi, azeitona, milho, ervilha, lentilha, cebola, pepino, beterraba, feijão e cenoura) e conserva de carnes, reúne uma equipe enxuta para a definição e a criação das estratégias de precificação. Portanto, a empresa envolve poucas pessoas neste processo, pois considera a questão dos custos, além dos preços, muito sensível no seu segmento de atuação. E isto pode ser percebido pelo comentário de um dos entrevistados, que aborda o mercado externo:

(...) o mercado externo é perverso. (...) a gente trabalha muito forte com o Oriente Médio, [que é um mercado] muito sensível. Há alguns problemas sociais, guerras e conflitos. A região do Caribe é muito sensível a problemas de instabilidades climáticas, tufões, furacões ou a própria Argentina, que daqui a pouco muda a regra de jogo, de uma condição de pagamento, exige uma mudança radical de prazos de pagamento para 180 dias, sem garantias. Então, cada mercado tem o seu detalhe e isso tudo impõe que a gente tenha um domínio efetivo dos custos (ENTREVISTADO A).

Mesmo expondo preocupações sobre sigilo em torno da composição dos custos, as pessoas (ou profissionais) que participam do processo de implementação das estratégias de precificação da empresa são cinco: o Diretor Geral, o Diretor de Marketing, o Diretor de Controladoria e Diretor Industrial e Gerente de Compras.

A empresa prioriza uma abordagem de preços baseados em custos, pois acredita que, desta forma, garante a sustentabilidade econômico-financeira do negócio. Frequentemente, em seu relato, os gestores entrevistados (ENTREVISTADOS A, B e C) descreveram uma análise complexa sobre variáveis internas e variáveis externas relacionadas aos custos dos produtos comercializados, como, por exemplo, custos de reposição de estoques, incentivos e/ou barreiras governamentais (restrição na venda de produto animal de origem brasileira no exterior, isenção e/ou redução de impostos, etc.), prazos de pagamento e de recebimento e, principalmente, variação cambial, entre outros.

Por atuar no mercado interno e no mercado externo, a empresa demonstra grande esforço em acompanhar constantemente os movimentos dos mercados nos diferentes países em que atua (países da Europa, América Latina, Oriente Médio e

África) para buscar oportunidades de venda de produtos que garantam uma melhor lucratividade e rentabilidade à empresa. Neste sentido, o Entrevistado A salientou que:

Nossos mercados são sensíveis [aos níveis de preços], não permitindo grandes margens de resultado [lucro e rentabilidade]. São necessários efetivos controles de custos para podermos ficar bem [ou mais competitivos no mercado, frente aos concorrentes].

Estamos tentando travar custos através de [estratégias] no mercado financeiro para fixar o dólar e poder ter uma referência de custo real projetado para os meses seguintes travando a operação por pelo menos um ano, então, a gente sabe que teríamos condições de fazer um abastecimento sem rupturas por um período mais longo.

Adicionalmente, a Área de Marketing da empresa busca desenvolver um posicionamento de mercado que justifique os preços praticados para os clientes e para o consumidor final buscando ser a marca de preferência em termos de confiança e qualidade dos produtos. Sendo assim, o excerto a seguir é ilustrativo:

[A Área de Marketing] é importante justamente para a gente conseguir posicionar os nossos produtos dentro do segmento que a gente quer (...) nós infelizmente acabamos tendo baixo valor agregado e não tem muita margem [de lucro]. (...) milho verde enlatado é um produto que é muito parecido [entre as ofertas disponíveis no mercado], é quase que uma *commodity*. É claro que nossos milhos são melhores [em sabor] que os demais, mas na prática, não deixa de ser milho (ENTREVISTADO B).

Conforme destacado pelo Entrevistado C, a partir de uma visão integrada dos custos de aquisição de matérias-primas e de insumos para a elaboração dos produtos, com a devida aceitação no mercado, além dos demais custos operacionais, considerando tanto o seu nível médio de qualidade dos produtos quanto o nível médio de preços praticados, a Empresa 1 se posiciona no mercado a partir de uma estratégia de preço médio (qualidade média, preço médio) em relação aos concorrentes, tanto no mercado interno quanto no mercado externo.

Isto valoriza sua trajetória de mais de cem anos de atuação no mercado para fortalecer as percepções de marca e de seus produtos, mas conscientes que a lucratividade e a rentabilidade do negócio vêm a partir de um controle acurado de custos atrelado ao melhor aproveitamento de oportunidades dos diferentes mercados em que atua (mercado interno e externo).

A **Empresa 2**, fabricante de geleias de frutas, conservas de frutas e legumes (figo, cereja, abóbora, beterraba, azeitonas, cebola, tomate, pepino e ovos), cremes para recheios e coberturas (avelã, chocolate, leite condensado e brigadeiro), oleaginosas em sachê (castanhas e nozes), doce de corte (goiabada) e doce de

leite, parece estar em um bom nível de maturidade em relação ao processo de implementação das estratégias de precificação. A empresa possui um Comitê de Inteligência de Mercado, composto por profissionais que participam do processo de implementação das estratégias de precificação, por meio do qual cada participante contribui com as informações e as percepções de sua área de atuação, quer seja PDNP – Pesquisa e Desenvolvimento de Novos Produtos, compras, produção, marketing, comercial e financeiro.

Em conjunto, tais profissionais (Diretor de Marketing, Diretor Comercial, Gerente de finanças, Gerente de Compras e Coordenador de PDNP) analisam os custos, a viabilidade técnica e econômica dos produtos, o posicionamento de mercado desejado frente aos concorrentes, a percepção dos clientes sobre a marca e os produtos a serem comercializados e as macro diretrizes do negócio, definindo os respectivos preços. Aliás, conforme explicou o Entrevistado D:

A gente tem uma política de lançamento de produtos. E dentro dessa política, a gente tem etapas a seguir.

Toda vez que a gente faz um alinhamento de preços, a gente faz uma visão [análise] do mercado, estabelecendo a concorrência daquele produto e a partir daí a gente faz um entendimento [global]. O preço desse produto no mercado *versus* a viabilidade econômica de produção dele.

Para esta empresa (Empresa 2), parece haver uma priorização da abordagem de preços baseados na concorrência e uma estratégia de alto valor (qualidade alta, preço médio) até porque nas palavras do Entrevistado E:

Nós temos uma certificação que poucas empresas no Brasil têm e isso, além dos custos normais de uma empresa, ainda há os custos de rastreabilidade, pois nós não podemos ter qualquer fornecedor, porque se não nós perdemos essa certificação do MAPA – Ministério da Agricultura e Pecuária. Nós competimos em um mercado injusto, digamos assim, porque (...) essa certificação acaba onerando e nós brigamos com *players* aí do mercado que não tem essa certificação, não tem esse custo.

Se tu te posicionar erroneamente, com o teu preço, tu compromete[s] o giro do teu produto. Ou se tu precificas muito abaixo, acontece ao contrário, o teu produto gira demais e tu acaba inclusive até com ruptura de estoque, porque a fábrica trabalha com uma previsão [de produção bem especificada].

Em síntese, a empresa prioriza entender qual o seu posicionamento de mercado, considerando cada linha de produtos comercializada e os principais concorrentes em cada mercado que atua. Atrelado a isso, constrói a comunicação da marca com o cliente para que seja vista como sinônimo de elevada qualidade e

de variedade de produtos, que estarão sempre presentes em todos os momentos da vida dos consumidores finais. Neste contexto, o excerto a seguir é ilustrativo:

A gente precisa fazer com que a nossa comunicação tenha impacto no consumidor e que na percepção dele, entenda a marca presente em todos os momentos da vida dele e, conseqüentemente, gerando valor nesses momentos todos. Então, o impacto das campanhas [de comunicação] é justamente para um posicionamento da marca [mais assertivo], uma marca presente em todos os momentos. A campanha [de comunicação] foi uma forma de pontuar um produto novo que a gente estava lançando para o mercado, que é o chocolate para comer de colher, nosso chocolate verdadeiramente cremoso. Para a gente pontuar esse produto, para ele ser consumido por indulgência [associada ao prazer], ou seja, é o meu potinho da felicidade, eu quero chegar em casa depois de um dia estressante ou de um dia cansativo e ter o meu momento de felicidade (ENTREVISTADO D).

A **Empresa 3**, fabricante de itens (ou produtos) de confeitaria (tortas, brigadeiros, docinhos de festa variados, bombons, trufas e ovos de páscoa) e salgados (pastel frito e assado, pão de queijo, risoles, folhados e pizzas), apresenta uma maior centralização nas decisões do sócio proprietário acerca do processo de implementação das estratégias de precificação, que também é o Diretor Geral da empresa. Ele se abastece com as informações do responsável pela produção da empresa, o Gerente de Produção, das fichas técnicas dos produtos, custos de fabricação e operacionais, volume mínimo a ser produzido e viabilidade dos produtos, além de informações da Área Comercial, captadas por meio do Gerente Comercial sobre as percepções da marca, dos produtos e da potencial ou da sua atual aceitação nos pontos de venda ou no mercado como um todo.

Nesta empresa (Empresa 3), parece ser um processo mais enxuto, mas, ainda assim, contemplando um conjunto similar de informações comparado às demais empresas, que são as informações sobre custos, produtos, comportamento dos clientes e/ou consumidores finais. A abordagem priorizada pela empresa é a abordagem baseada em valor (ou em valor percebido pelo cliente), visto que possuem confiança na força da sua marca amparada pelo retorno obtido junto aos clientes e aos consumidores finais sobre a qualidade dos produtos comercializados. Inclusive, o Entrevistado G comentou que:

Geralmente, nós temos o nosso preço. Hoje, nós temos um preço que nós colocamos no mercado e o pessoal [os concorrentes] copia de nós [ou nos acompanha].

A base é tentar produzir volume no menor custo possível, não trabalha[mos] muito embalagem, é melhor o produto do que a própria embalagem. Então, o nosso [produto] referente a muitas marcas que colocam uma imagem linda e o produto deixa desejar, o nosso é o inverso. Porque se não, se

tornar muito cara, eu vou bater aqui com outra linha que é cara, mas a apresentação dele ganha da nossa. (...) Mas pra fazer mais bonito às vezes é preciso não fazer tão saboroso. Você [nosso cliente] conhece o nosso [produto], já sabe que é bom.

Isso, segundo os Entrevistados G, H e I, justifica que a empresa tenha relativamente um maior conforto ao definir preços em níveis maiores (preços *premium*) que a concorrência, priorizando os custos internos e as margens de lucro e de rentabilidade desejadas. Inclusive, o Entrevistado H destacou que:

A gente tem um cliente bem fiel, sabe, um cliente que não olha muito o preço. Eu acredito, até porque ele procura muito nas nossas lojas o nosso bolo, em alguns mercados onde não tem o nosso produto, ele acaba pedindo o nosso produto [a marca da empresa virou uma referência no mercado].

Em síntese, portanto, para a Empresa 3, o processo de implementação das estratégias de precificação está amparado fortemente pelos custos internos e pelas percepções de valor dos clientes e/ou dos consumidores finais. A empresa possui um vasto portfólio de produtos, com uma marca bastante consolidada no mercado em que atua. Embora seja importante para empresa estar atenta às práticas dos concorrentes, sua qualidade e confiança demonstrada pelos clientes, permite optar por estratégias relacionadas a preços de valor superior aos clientes. Ainda assim, a empresa busca ofertar diferentes linhas de produtos com níveis de preço mais baixos e/ou mais altos, não tanto para competir com outras empresas, mas por estar atento às diferentes classes socioeconômicas de consumidores finais que se relacionam com a empresa e com a sua marca, adotando, como estratégia geral a estratégia de preços *premium* (qualidade alta, preço alto).

A **Empresa 4**, que produz produtos a partir da carne de frango *in natura* resfriada e congelada, comercializada em diferentes cortes (frango inteiro, partes separadas e carne moída), reúne um grupo de profissionais que integram uma espécie de Comitê, embora não seja algo formal. Participam deste grupo o Diretor Geral, o Gerente Comercial de Mercado Interno, o Gerente de Exportação e o Gerente Industrial, os quais são amparados por informações provenientes da Área de PCP – Planejamento e Controle da Produção (Gerente de PCP) e da Área de Controladoria (Gerente de Finanças e *Controller*) para estruturar suas estratégias de precificação. Apesar desta criação informal de uma espécie de Comitê de Precificação, as decisões finais ainda estão centralizadas na Direção da empresa,

mais especificamente do Diretor Geral, que é um dos sócios proprietários. Portanto, em relação às decisões de preço...

Apesar de ser uma empresa de porte médio a grande, a Direção [mais especificamente o Diretor Geral] é muito presente (ENTREVISTADO K).

De posse deste apanhado de informações advindo de cada uma das áreas, a empresa estrutura o seu processo de implementação das estratégias de precificação predominantemente a partir de uma abordagem de preços baseados na concorrência. Ressalta-se que, por meio das falas dos Entrevistados J, K e L, que há um extremo cuidado na relação preços de mercado *versus* volume de estoques.

Este critério é particularmente mais acentuado nesta empresa (Empresa 4) comparativamente às demais empresas investigadas (Empresas 1 a 3), pois os produtos possuem menores prazos de validade e, conseqüentemente, de estocagem, dependendo de um maior giro dos produtos (e dos estoques) e da sua capacidade de resfriamento dos produtos em estoque, evitando, desse modo, eventuais perdas e prejuízos, o que pode causar aumento nos custos e/ou diminuição das margens de lucro e de rentabilidade da empresa.

Dessa forma, o elemento-chave para a definição da precificação será o comportamento (demandas) do mercado, o qual é monitorado de diversas formas, inclusive com associações colaborativas entre os próprios concorrentes e os seus respectivos fornecedores, privilegiando ganhos para toda a cadeia produtiva e não apenas individualmente. De posse de um preço médio praticado no mercado pelos concorrentes, então, a empresa irá tomar suas próprias decisões relativas a preços considerando seus custos internos, volume de produção (processamento) e estoques, necessidade de giro e demandas de mercado, o que implica, muitas vezes, em vender a preços abaixo do ponto de equilíbrio. Consoante isso, o Entrevistado J ressaltou que:

Sim, várias vezes, no frango [carne de frango], acontece diretamente e te digo que nesse último mês a empresa deve ter trabalhado no vermelho praticamente porque o custo estava muito alto, os preços no mercado ao redor estavam muito baixos, então, não estavam comportando o valor que nós precisávamos [preço mínimo para venda] e a gente teve que vender com prejuízo ou ficar sem dinheiro [capital de giro, liquidez] para pagar as contas. Deixar o produto parado também eu não consigo [pois o produto tem um prazo de validade pequeno comparado a outros tipos de produtos].

Em síntese, para a Empresa 4, o principal aspecto é o volume de estoque por conta da perecibilidade de seus produtos (carne de frango). Existe uma base de

cálculo de custos como ponto de partida e, então, verificam o volume necessário para fazer frente aos custos de produção e sua estrutura fabril (ponto de equilíbrio).

No entanto, altos volumes de estoque, ocasionados por baixas inesperadas nas vendas fazem com que a necessidade de girar o estoque, garantir o fluxo de caixa e a liquidez da empresa, além de manter as equipes de produção e comercial ativas, desencadeie, eventualmente, uma estratégia de preços abaixo do limite de lucratividade.

Sendo assim, a abordagem predominante de precificação é a abordagem de preços baseados na concorrência, enquanto que, no que se refere à estratégia de precificação, para os produtos congelados, dependendo da variação na demanda de mercado, a empresa utiliza predominantemente a estratégia de preço médio (qualidade média, preço médio) podendo reduzir um pouco o nível de preço para estimular as vendas, principalmente no caso dos produtos congelados e menos frequentemente no caso dos produtos resfriados, passando a adotar a estratégia de valor bom (qualidade média, preço baixo).

Para facilitar a compreensão acerca dos principais resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas, segue o Quadro 3, no qual é possível verificar, para cada uma das quatro empresas (Empresas 1 a 4), quais são os participantes do processo de precificação, as etapas intrínsecas ao referido processo, a abordagem e a estratégia de precificação predominantes.

Quadro 3 – Síntese dos principais resultados

<b>Informações</b>	<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
Participantes do Processo de Precificação	Diretor Geral (sócio proprietário), Diretor de Marketing, Diretor de Controladoria, Diretor Industrial e Gerente de Compras	Diretor Geral (sócio proprietário), Diretor de Marketing, Diretor Comercial, Gerente de Finanças, Gerente de Compras e Coordenador de PDNP	Diretor Geral (sócio proprietário), Diretor Comercial e Gerente de Produção	Diretor Geral (sócio proprietário), Gerente Industrial, Gerente Comercial (Mercado Interno), Gerente de Exportação (Mercado Externo), Gerente de Finanças, Gerente de PCP e <i>Controller</i>
Principais Etapas do Processo de Precificação	Criação informal do Comitê de Precificação; Análise do	Criação do Comitê de Inteligência de Mercado;	Coleta de informações com as Áreas Comercial e	Criação informal do Comitê de Precificação; Análise dos



	mercado interno e externo; Análise da estrutura de custos; Definição da estratégia para cada linha de produtos; Definição dos preços.	Análise dos custos internos, do posicionamento de mercado desejado frente aos concorrentes, da percepção dos clientes sobre a marca e os produtos a serem comercializados e das macro diretrizes do negócio; Definição da estratégia para cada linha de produtos; Definição dos preços.	de Produção; Análise dos custos internos; Análise das percepções de valor dos clientes e/ou dos consumidores finais; Observação do comportamento do mercado e concorrentes; Definição da estratégia para cada linha de produtos; Definição dos preços.	concorrentes e das práticas de mercado; Análise dos custos internos; Monitorando dos volumes de estoque; Definição da estratégia para cada linha de produtos; Definição dos preços.
Abordagem de Precificação Predominante	Custos	Concorrência	Valor	Concorrência
Estratégias de Precificação Predominante	Estratégia de preço médio	Estratégia de alto valor	Estratégia de preço <i>premium</i>	Estratégia de preço médio e estratégia de valor bom

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados provenientes da pesquisa.

#### 4.4 ELEMENTOS-CHAVE PARA A ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE PRECIFICAÇÃO

A partir das informações trazidas pelos entrevistados no decorrer de suas falas, identificou-se diversos elementos-chave que constituem o processo de decisão da estratégia de precificação a ser implementada pelas empresas. Estes elementos foram agrupados por similaridade revelando dimensões chave que contemplam aspectos internos e externos às organizações. Na perspectiva interna, destacam-se os seguintes elementos-chave:

**Objetivos de Mercado:** que se referem às decisões de precificação que devem levar em consideração as definições propostas pela Direção da empresa. Cabe destacar a importância do planejamento estratégico, que deveria estar conectado e alinhado à atuação de um Comitê de Precificação, aliás, conforme afirmou o Entrevistado D.

Estas diretrizes devem estar amparadas em uma visão sistêmica de mercado, que é reflexo da capacidade da empresa de compreender as dinâmicas de mercado a partir de uma perspectiva ampla, por meio da qual as inter-relações entre a empresa, os concorrentes e os compradores (clientes e/ou consumidores finais) são afetadas sistemicamente, não sendo possível decidir as estratégias de precificação da empresa observando apenas um elemento destes elementos.

Neste contexto, também é importante a influência da alta administração da empresa, que será crucial para estas decisões, as quais irão repercutir em todas as áreas e equipes de trabalho da empresa. Os excertos a seguir são elucidativos:

Nosso objetivo não é ser abusivo [em termos de preços], mas é garantir que se cubram os custos e que seja um valor [preço] “justo”. A gente gosta muito dessa palavra (ENTREVISTADO B).

[A nossa prioridade] é o custo, custo apurado mesmo, não tem outra forma, é custo apurado de produção, mais impostos, mais entrega, mais [a percepção] do cliente se o preço dá [se o preço é viável no mercado em que a empresa atua], se não dá [caso não seja viável], ajustamos o preço (ENTREVISTADO C).

A Direção vai alinhar o resultado de tudo isso para atingimento das macro diretrizes do negócio [equalização entre os objetivos de mercado, concorrência, as percepções dos compradores e os resultados econômico-financeiros] (ENTREVISTADO D).

A Diretoria trás a ambição do negócio, o que desejam de retorno [lucro e rentabilidade] (ENTREVISTADO E).

**Custos:** compreende-se todos os gastos necessários para fabricação dos produtos, ou seja, os custos variáveis conforme ficha técnica. Além disso, também deve-se levar em consideração os custos fixos da empresa e demais despesas variáveis relacionada à sua operação. Esta apuração de custos fixos, custos variáveis e custo total, que culmina no dimensionamento dos volumes adequados de produção, tem particular importância na indústria da alimentação.

Conforme a totalidade dos entrevistados, a otimização da capacidade produtiva, alcance do volume máximo de produção, por produto e pela soma produzida (volume total de produção) e o giro dos estoques são determinantes para a definição da abordagem e da estratégia de preços, até mesmo pela decisão de fabricar ou não determinada linha de produtos ou produto específico.

Segundo os Entrevistados E e K, a indústria depende de giro dos seus produtos. Isto significa que se os estoques estiverem altos, os preços serão reduzidos, inclusive abaixo do seu patamar desejado para poder vender e girar a

produção. Neste caso, o custo de mão de obra parada e a perda de estoques perecíveis, por exemplo, são aspectos piores do que, eventualmente, vender abaixo do custo total, gerando um prejuízo calculado para a empresa. Ainda, se um produto não tem apelo de venda a determinado volume e preço que gere margem de contribuição, lucro e rentabilidade adequada, não deverá ser produzido. Portanto, a necessidade imediata de capital de giro ou de liquidez pode acarretar a mudança da estratégia de preços para equilíbrio do caixa da empresa.

Não apenas o custeio relacionado aos produtos e à operação da empresa, mas também os custos financeiros têm impacto nos preços. Os Entrevistados A, B e J ressaltam o custo financeiro como o custo do dinheiro no tempo, o que gera impacto em negociações em que o preço precisa ser mantido por um determinado período de tempo através de contratos com clientes de exportação, portanto, gerando incertezas em relação à variação cambial e à inflação do período, o que pode repercutir no aumento dos custos e na redução das margens de lucro e rentabilidade.

Além disso, existem produtos que têm mais valor para um determinado público alvo (clientes e/ou consumidores finais). Por exemplo, os pés da galinha são mais valorizados pelo consumidor chinês, enquanto que no Brasil, este tipo de produto é comercializado a preços bem reduzidos. Dessa forma, a primeira opção seria exportar o produto, maximizando um preço médio mais elevado e margens de lucro e rentabilidade superiores, caracterizando as decisões pelo custo de oportunidade.

**Diferencial Competitivo:** a empresa deve ter claro o que a diferencia dos concorrentes e tornar claro, através das estratégias de comunicação com o mercado alvo e, mais especificamente, com os públicos-alvo da empresa (clientes e/ou consumidores finais atuais e potenciais). Esta clareza pode reduzir a sensibilidade aos preços por parte dos compradores. Um exemplo disso é o exposto pelo Entrevistado J, que identifica o produto frango fresco, em comparação ao frango congelado como um dos diferenciais da empresa na região gaúcha, uma vez que a grande maioria dos concorrentes comercializa o produto congelado, salientando que boa parte dos consumidores finais prefere o frango resfriado.

Para a construção de algum diferencial competitivo, as empresas também apontam a importância do atendimento aos clientes e/ou aos consumidores finais, pois níveis de qualidade elevada no atendimento pode impactar positivamente a qualidade percebida e a satisfação dos clientes e/ou consumidores finais, o que os

torna menos suscetíveis às comparações com os concorrentes e, portanto, mais retidos e, até mesmo, leais à empresa.

Em acréscimo, foi destacada a capacidade da empresa em inovar. Os entrevistados tal capacidade com essencial para as empresas, trazem novidades (novos produtos) para seus clientes e, portanto, a estratégia vai estar alinhada, tanto para penetração, quanto para desnatação de mercado, por exemplo. Desta forma, as empresas vão construindo a força da marca, amparada pelos muitos anos de existência das empresas em estudo, com base em sua tradição. Os entrevistados, de forma geral, dizem que esta trajetória no tempo representa sua solidez no mercado e a aprovação dos clientes e/ou consumidores finais e, sendo assim, podem adotar estratégias de precificação menos relacionadas aos dos concorrentes e mais aos custos e/ou às percepções de valor dos compradores (cliente e/ou consumidores finais).

**Posicionamento de Mercado (da empresa, da marca e dos produtos):** a empresa irá definir qual o posicionamento de mercado deseja construir e consolidar frente aos concorrentes. As empresas em estudo comercializam linhas de produtos variadas para atender todas as classes sociais e em diferentes segmentos de mercado com os seus produtos. Desta forma, procuram diminuir os riscos e aumentar sua participação de mercado e o volume de vendas (receitas, faturamento), combatendo o avanço dos concorrentes no mercado.

Isso implica na caracterização adequada dos produtos em análise nas suas dimensões de qualidade de matéria-prima utilizada, embalagens e na qualidade dos produtos em si e o impacto que tudo isto gera na percepção dos compradores e no resultado de mercado e econômico-financeiro da empresa.

O exemplo da empresa do segmento de frigorífico de aves (ENTREVISTADOS J, K e L) é interessante, uma vez que a ração fornecida ao frango deve ter boa qualidade, o que conseqüentemente impacta na qualidade da carne de frango comercializada. No segmento de condimentos (ENTREVISTADOS A, B e C), a utilização de sementes de mostarda em detrimento do aroma artificial repercute em uma maior qualidade em termos de sabor e de textura do condimento (mostarda). No segmento de confeitaria (ENTREVISTADOS G, H e I), a qualidade do morango fresco, impacta na qualidade, em especial do sabor e da sensação de frescor das tortas e dos bolos, e assim por diante. Dessa forma, quanto mais qualidade é agregada à fabricação dos produtos, mais o público-alvo destes

produtos tendem a estar dispostos a pagar um preço maior ou um preço *premium*, pois ele é capaz de perceber valor no produto ofertado pela empresa.

Adicionalmente, a própria apresentação dos produtos, em relação a aspectos visíveis e tangíveis, como, por exemplo, a aparência ou as embalagens utilizadas, que apresentam o produto ao mercado, têm impacto na percepção de valor para os clientes e/ou consumidores finais. Até mesmo uma mudança de embalagem, agregando valor ao produto, pode justificar mudanças nos níveis de preços ou na própria estratégia de precificação adotada pela empresa.

A correta identificação e dimensionamento do público-alvo, ou seja, identificação do grupo de empresas e/ou pessoas com as necessidades, expectativas ou demandas a serem atendidas pelos produtos comercializados pela empresa e sua sensibilidade aos preços leva ao maior entendimento se existem oportunidades adequadas ao volume a ser produzido e aos preços desejados. Aliás, um dos entrevistados comentou que:

(...) isso depende do produto em si. Tem alguns produtos que têm uma capacidade de margem [de lucro] maior e que a gente pode aplicar preços maiores. Tem o ponto de venda, a gente sabe, tem produtos que são vendidos em empórios, como em São Paulo, ou outros lugares. Nestes empórios, este segmento de consumidor está disposto a pagar mais, ele está buscando produtos diferenciados e, então, a gente acaba fazendo justamente uma diferenciação ali de séries de linhas [de produtos especiais], para atender um outro tipo consumidor, que busca outro tipo de produto e que esses sim está disposto a pagar mais (ENTREVISTADO B).

Inclusive, até mesmo para públicos que não estão sendo atendidos pelos concorrentes em praças específicas. Além disso, devem ser elencados e comunicados ao mercado os benefícios dos produtos para potencializá-los e disseminá-los por meio da força de vendas da empresa.

Já na perspectiva externa, destacam-se os seguintes elementos-chave:

**Ações Governamentais e Legislação:** leis de incentivo, benefícios fiscais e restrições de entrada de produtos por suspeita de contaminação (legislação sanitária) são exemplos de ameaças externas à empresa e que podem impactar diretamente na sua precificação e no seu volume de vendas, sendo necessário o acompanhamento constante dos seus gestores, pois mudanças podem acontecer a qualquer momento. Cabe ressaltar a necessidade do estudo das leis tributárias e, inclusive, a pesquisa de benefícios fiscais entre estados e/ou países, o que poderá acabar interferindo diretamente na precificação e na lucratividade e rentabilidade dos produtos e da própria empresa.

**Comportamento dos Compradores (clientes e/ou consumidores finais):** a compreensão do comportamento dos clientes e/ou dos consumidores finais, em termos de necessidades, desejos, expectativas e demandas, é algo fundamental para as decisões inerentes às estratégias de preços. Neste caso, há a oportunidade de as empresas adotarem estratégias de preços psicológicos para aumentar a percepção de valor dos compradores.

O Entrevistado B comentou que, em muitos casos, “caro parece bom”, ao explicar o desenvolvimento de um produto *premium* em que argumentou com seus pares a necessidade de optar por uma estratégia de preços premium (qualidade alta, preço alto), a níveis mais elevados, mesmo os custos não sendo tão maiores do que se comparados ao produto similar, já produzido na empresa. Cabe destacar, ainda, a necessidade de entender a cultura, os hábitos de vida e as preferências do público específico a ser atendido, pois diferentes costumes alimentares (por exemplo, movimento de alimentação saudável, alimentos orgânicos, veganismo,...) , como é o caso do contexto estudado, podem impactar diretamente na disposição de preços a pagar por determinados produtos, situações de compra e/ou de consumo, aproximação ou afastamento de empresas e marcas em relação aos compradores atuais e potenciais e caracterização ou mudança nos perfis de compradores.

Em acréscimo à cultura, aos hábitos e às preferências de compra e/ou de consumo, a observação e o estudo das mudanças ou tendências de consumo pode apresentar oportunidades, ou ameaças, para produtos nos quais os níveis de preços praticados gerem maior lucratividade e rentabilidade. Por exemplo, a criação de produtos para dietas com restrições alimentares (zero lactose ou livres de glúten) e a redução do consumo de certos tipos de carne, etc., como destacado pelo Entrevistado D:

Se a gente trabalhar um produto com redução de açúcares. Qual é a tendência do mercado nacional para esse produto? Qual é o crescimento que esse produto vai ter nos próximos anos? Se ele tem hoje uma curva de crescimento em ascensão ou já está em queda?

Importante ressaltar que o poder de compra ou consumo das pessoas, nas diferentes classes sociais, e as oscilações econômicas, que impactam diretamente na compra e/ou no consumo são determinantes nas estratégias de precificação, pois podem comprometer a capacidade do consumidor de adquirir os produtos mesmo havendo a necessidade ou o desejo, como é o caso do setor de alimentação. Nesta direção, o Entrevistado B identificou o menor poder de compra ou consumo (poder

aquisitivo) como a alavanca de vendas de salsichas, um produto substituto das carnes de gado e de frango nas famílias de baixa renda.

Na indústria da alimentação há uma dependência importante da sazonalidade das matérias-primas, pois muitas delas são oriundas de safras, dependentes do clima, entre outros aspectos. Desta forma, a previsão de oferta impacta a produção e a precificação das empresas. Conforme alguns dos entrevistados, comprando bem, tende-se a vender bem. Tanto em termos de qualidade destas matérias-primas, quanto de seus custos de aquisição e disponibilidade dos produtos (volume necessário) (ENTREVISTADOS G e K). Além disso, a demanda de mercado geralmente impacta diretamente na estratégia de precificação. Bons exemplos disso são a venda de frango no Natal (ENTREVISTADO J) e a de tortas ou bolos no dia Das Mães (ENTREVISTADO G).

Compreendendo o comportamento do comprador ao se relacionar com a empresa e os seus produtos, a empresa também obterá informações importantes que influenciam no seu processo de precificação. A aderência (aceitação) denota o nível de interesse do consumidor pelos produtos de determinada empresa ou marca, e indica o quão o cliente e/ou o consumidor final está disposto a adquirir tais produtos. De acordo com o Entrevistado C, muitas das decisões relativas ao processo de precificação, e mais especificamente, à formação e à decisão do preço de venda diz respeito à aceitação da empresa, de sua marca e dos produtos que oferta ao mercado.

Além da compra ou do consumo do próprio produto, o Entrevistado E apontou a importância da empresa compreender a experiência do cliente e/ou do consumidor final durante o processo de compra ou consumo como algo que gera possíveis ajustes e conexões com a empresa e, portanto, maior satisfação, que significa que os compradores sentem que suas expectativas estão sendo plenamente atendidas pela empresa e pelo produto, os tornando menos sensíveis aos preços, em especial aos preços da concorrência.

A sensibilidade aos preços diz respeito à tolerância ou à predisposição do comprador para níveis de preços menores, o que no contexto analisado interfere diretamente na estratégia de preços utilizada pelas empresas. Consoante isso, o Entrevistado F comentou que:

Sim, porque a gente trabalha a questão de alimentos. [O comprador] é muito sensível, então, qualquer queda de renda que tenha, qualquer oscilação no mercado, o consumidor final acaba por economizar, pegar uma marca mais barata. Então é algo que constantemente você tem que estar agregando valor através dessas promoções. Já eu, pago um pouco mais, mas eu posso concorrer a tal prêmio. Sim é bem sensível.

No intuito de reduzir esta sensibilidade aos preços, as empresas buscam construir a confiabilidade da empresa e da marca junto ao mercado. Segundo os entrevistados, quanto mais os clientes confiam na marca, menos sensíveis estarão para pequenas diferenças de preços entre os concorrentes.

Substancialmente, a confiança advém da percepção de valor do cliente, importante para a diminuição de sensibilidade aos preços e da valorização da marca, o que, na fala dos entrevistados, pode ser constatada através da recompra dos produtos e do contato realizado pelas equipes comerciais, que coletam tais percepções diretamente nos pontos de venda.

No caso do contexto analisado, a indústria alimentícia, trata-se, em especial dos mercados de bairro, dos supermercados, dos hipermercados ou dos atacarejos. Um exemplo disto, é o relato dos Entrevistados G e H, da Empresa 3, que tem seus produtos ofertados nas gôndolas destes pontos de venda, fazendo concorrência à própria padaria destes parceiros no canal de distribuição (supermercados,...), porque, segundo eles, os clientes solicitam os produtos da marca e os parceiros (clientes) se veem obrigados a oferta-los em seus pontos de venda.

**Poder de Barganha dos Compradores (clientes):** o contexto da indústria de alimentação é bastante acirrado e negociações B2B – *Business-to-Business* exigem bastante das empresas em termos de preço e prazos de pagamento competitivos. A identificação do posicionamento da empresa na cadeia produtiva reflete na sensibilidade dos compradores em relação aos preços, pois quanto mais distante do consumidor final, menor será o poder de barganha de preços da empresa ficando condicionada a oferta e demanda, como é o caso da empresa que comercializa cortes de frango congelado. Esta empresa confere especial atenção aos seus volumes de estoque e aos preços praticados pelos concorrentes semanalmente, utilizando estratégia de menor preço, mesmo que abaixo do seu custo de fabricação, pois é mais vantajoso manter a continuidade da produção, preservação da validade do produto e a manutenção operacional da empresa como um todo.

Estas relações também envolvem o risco de mercado, principalmente nos casos de exportação, os quais devem ser avaliados e considerados pela empresa no



processo de precificação. Este elemento-chave envolve, por exemplo, por vezes, negociações antiéticas e segurança comercial dos acordos propostos entre países, entre empresa e empresa-cliente (relacionamento do tipo B2B). De forma ilustrativa, segue o comentário realizado pelo Entrevistado A:

Não adianta tu ter uma oportunidade de ganhar, de ter um ganho rápido, em um determinado momento e depois tu gerar um nível de indignação e insatisfação do seu cliente, porque tu aproveitas o momento. E eu não trabalho assim, a nossa relação tem que ser uma relação em que haja efetiva confiança [uma relação ganha-ganha] na questão de política adotada para aquele negócio, para aquele canal, para aquele produto.

**Poder de Barganha dos Fornecedores:** os entrevistados destacaram a importância de comprar suas matérias-primas, materiais diversos e insumos por preços adequados para poderem ter um custo viável e precificar melhor. No contexto das indústrias de alimentação, isso significa, geralmente, firmar contratos de compra para o período de um ano, por exemplo, garantindo a compra dos produtores de frutas e verduras ou, por exemplo, comprar grandes volumes de embalagens para obter o melhor desconto possível, racionalizando os custos.

**Práticas Concorrenciais:** a partir de dados coletados em meios públicos, bases de dados, associações, sites e jornais, entre outras fontes que informem a empresa sobre questões econômicas e de seu segmento ou nicho de mercado, compreende-se o comportamento dos concorrentes identificando seu posicionamento, força da marca e práticas comerciais e de preços, ainda mais se forem identificadas práticas arriscadas de preços baixos. Quando observam isso, os entrevistados dizem pesquisar a fundo o que pode estar amparando aquela decisão do concorrente, inclusive se há dificuldades financeiras.

De outra forma, a Empresa 2, que criou uma Universidade Corporativa para educar seu time de vendas, por meio do Entrevistado D, afirmou que:

O que a [Empresa 2] procura fazer é não reagir a essas ações da concorrência e trabalhar a não perda de faturamento ou a queda de vendas com os demais produtos. Nosso portfólio é muito grande, são quase 600 produtos diferentes. E a gente traz muito esse entendimento para a nossa força de vendas. A gente tem o que a concorrência tem, mas a concorrência não tem o que nós temos (ENTREVISTADO D).

Esta postura é bastante importante, visto que interpretações erradas e, conseqüentemente, o engajamento em estratégias de preços baixos podem provocar uma guerra de preços, o que caracteriza um comportamento predatório

entre os competidores e que poderia repercutir em desequilíbrios no mercado (KRÄMER; JUNG; BURGARTZ, 2016; CARDOT; BOLAND; LIOZU, 2021).

Para facilitar a compreensão acerca dos elementos-chave identificados a partir das entrevistas realizadas para a estruturação do processo de implementação de estratégias de precificação, foi elaborado o Quadro 4:

Quadro 4 – Elementos-chave no processo de estruturação das estratégias de precificação

Perspectivas	Elementos-chave	Entrevistados
<b>Interna</b>	Objetivos de mercado	A, B, C, D, F, H e L
	Custos	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J e K
	Diferencial competitivo	A, B, C, D, G, H, I, J e L
	Posicionamento de mercado	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J e K
<b>Externa</b>	Ações governamentais e legislação	A e E
	Comportamento dos compradores (clientes e/ou consumidores finais)	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J e K
	Poder de barganha dos compradores	A e E
	Poder de barganha dos fornecedores	A e E
	Práticas concorrenciais	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K e L

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados provenientes da pesquisa.

#### 4.5 DIRETRIZES PROPOSTAS

A partir do relato dos entrevistados sobre como as suas empresas estruturam seus processos de implementação de estratégias de precificação, bem como o levantamento dos elementos-chave, além do referencial teórico acessado e apresentado no Capítulo 2, foi possível propor as seguintes diretrizes para qualificar a estruturação do processo de implementação de estratégias de precificação:

- a) **Implementação do Comitê de Precificação da empresa:** a empresa deve reunir, de forma colegiada, profissionais de nível estratégico que contemplem as áreas de Direção Geral, Marketing, Comercial ou Vendas, Produção ou Operações, de DNP – Desenvolvimento de Novos Produtos, Compras e Contabilidade, Controladoria ou Finanças para que, por meio do Comitê de Precificação, possam definir a abordagem e a estratégia de preços, a política de negociação com clientes e/ou consumidores finais e os preços (ou a tabela de preços). Esta construção conjunta confere à

empresa uma maior capacidade de precificação, pois as decisões intrínsecas exigem conhecimentos multidisciplinares, os quais, se bem articulados, poderão levar à empresa a um melhor posicionamento de mercado e melhores resultados (vendas, participação de mercado, lucro e rentabilidade);

- b) **Conscientização da importância de uma precificação em nível estratégico:** a precificação vai muito além da formação e da definição de preços. Trata-se de um processo sistemático, amparado por uma visão global da organização e do mercado em que atua, fazendo com que os gestores considerem elementos-chaves internos (aqueles que a empresa pode exercer controle sob sua gestão) e externos (aqueles que podem configurar oportunidades ou ameaças e que precisam ser constantemente monitorados) precisam ser estudados. Por isso, além da implementação do Comitê de Precificação, todas as áreas da empresa devem compreender o processo de precificação como um aspecto relacionado ao planejamento estratégico da empresa e com potencial de transmitir mais assertivamente o conceito e a imagem que a empresa deseja construir e consolidar no mercado;
- c) **Análise permanente das principais forças de mercado e seus respectivos efeitos na condução de negócios da empresa:** é necessário que os gestores considerem, em seus processos de implementação de estratégias de precificação, o comportamento e o poder de barganha de seus fornecedores e dos compradores (clientes e/ou consumidores finais) atuais e/ou potenciais, além das características competitivas dos principais concorrentes e o potencial impacto de novos entrantes (ou entrantes potenciais) e de produtos e/ou serviços substitutos. Estas forças competitivas terão muita influência nas decisões de precificação da empresa;
- d) **Definição dos objetivos de mercado:** estes objetivos são derivados dos objetivos diretos (corporativos) que constam do planejamento estratégico da empresa. Por isso, para uma melhor estruturação do processo de implementação de estratégias de precificação, é essencial que os gestores definam e explicitem os objetivos de mercado da empresa, sejam globais, por marca(s), por tipo de mercado (segmento ou nicho de mercado) ou

regiões atendidas, por tipo de comprador (clientes e/ou consumidores finais) ou outra instância que faça sentido para a empresa. Objetivos de mercado relacionados ao número de clientes e/ou consumidores ativos, inativos e potenciais, à satisfação dos clientes e/ou consumidores finais, à participação de mercado, ao volume de vendas (receitas, faturamento), ao lucro e à rentabilidade, dentre outros, são desejáveis. Além disso, é essencial que os objetivos de mercado estejam intimamente conectados e alinhados ao planejamento estratégico e ao posicionamento de mercado (conceito, imagem) desejado pela empresa;

- e) **Análise de ações governamentais e legislação pertinente:** é importante que a empresa monitore as ações do Governo, em âmbito federal, estadual e municipal, e da legislação pertinente ao setor, segmento ou nicho de mercado em que a empresa atua, possibilitando a identificação rápida e, se possível, antecipada de exigências (por exemplo, as questões sanitárias e ambientais inerentes à indústria de alimentos) e de oportunidades e/ou de ameaças. Isto permitirá à empresa decidir mais assertivamente, por exemplo, sobre a localização de uma planta fabril, a compra por matérias-primas, materiais diversos e insumos nacionais ou importados ou alterações na composição de um produto ou de uma linha de produtos específica, por falta de suprimentos ou mesmo a alteração na composição de um produto, pela escolha de um ingrediente de maior qualidade e/ou talvez de menor custo de aquisição;
- f) **Análise sistemática do portfólio (ou *mix*) de produtos:** a empresa deveria proceder à análise do seu portfólio de produtos semestralmente ou, pelo menos anualmente, verificando as decisões relativas às linhas de produtos ou aos produtos (itens) que deverão permanecer em linha, às linhas de produtos ou aos produtos (itens) que deverão ser retirados de linha, imediatamente ou de forma programada, e linhas de produtos ou produtos (itens) que poderiam ser lançados no mercado, explorando, inclusive, o potencial da inovação, deixando o portfólio de produtos mais atrativo e competitivo no mercado. Estas ações provavelmente terão impacto positivo na redução de estoques e no aumento do giro (vendas) dos produtos, o que poderá repercutir positivamente nos custos e, conseqüentemente, nos preços e nas margens de lucro e de rentabilidade

da empresa. Para tal análise, é recomendada a análise da abrangência (número de linhas de produtos), da profundidade (variações dentro de uma mesma linha de produtos), da extensão (da totalidade de produtos ou itens produzidos e/ou comercializados pela empresa) e do grau de consistência (complementaridade, ou não, entre as linhas de produtos ou itens produzidos e/ou comercializados pela empresa), somadas a séries históricas dos últimos dois ou três anos do volume de vendas por linha de produtos e/ou por produto (item) em unidades físicas e monetárias, do lucro e da rentabilidade obtidos;

- g) **Estruturação e revisão sistemática da Ficha Técnica dos Produtos:** este documento traz informações relevantes, tais como composição do produto, custos fixos e custos variáveis para produzi-lo e comercializá-lo no mercado, caracterização do público-alvo e, até mesmo, preços praticados pela concorrência de produtos similares ou substitutos. Dessa forma, a empresa poderá compreender melhor o custo total de cada produto, sua necessidade de suprimentos (compras) e o preço pelo qual poderá comercializar tal produto dentro de margens de lucro e de rentabilidade alvos e limítrofes (impostas pelo mercado, no caso, compradores e concorrentes), caracterizando uma zona de tolerância ou preços máximos que os compradores estariam dispostos a pagar;
- h) **Definição da abordagem de precificação predominante:** a empresa deverá definir qual será a abordagem de precificação predominante, a qual dará todo o direcionamento para a estruturação do seu processo de implementação de estratégias de precificação. Neste contexto, a empresa poderá escolher entre a abordagem de precificação baseada em custos, ou na concorrência ou em valor (ou valor percebido pelo cliente). Cabe ressaltar que a empresa poderá, caso necessário, definir abordagens de precificação diversas e/ou complementares quando atuar em mercados distintos com características específicas. Um exemplo disso pode ser a situação na qual uma empresa atua tanto no mercado interno quanto no mercado externo. A partir da definição da abordagem de precificação, a escolha pela(s) estratégia(s) de precificação será mais coerente;
- i) **Definição e revisão sistemática da(s) estratégia(s) de precificação:** a partir da definição da abordagem de precificação predominante, a

empresa deve decidir e revisar sistematicamente a(s) sua(s) estratégia(s) de precificação, a(s) qual(is) deverá(ão) estar alinhada(s) à estratégia competitiva da empresa (estratégia corporativa) e ao posicionamento de mercado desejado para a empresa, para a(s) sua(s) marca(s) e para as suas linhas de produtos. Para tanto, sugere-se a Matriz Preço-Qualidade (vide Figura 2) como um instrumento de direcionamento da escolha da(s) estratégia(s) de precificação da empresa, a qual possibilita nove estratégias diferentes, embora algumas sejam estratégias coerentes (estratégias 1, 5 e 9), outras que cabem em certas circunstâncias (estratégias 2, 3 e 6), como, por exemplo, penetração em novos mercados ou lançamento de produtos, e outras são evitáveis (estratégias 4, 7 e 8), pois criam um imagem perigosa para a marca ou produto, por entregar um nível inferior de qualidade ao nível de preço praticado. Logicamente que, para objetivos de mercado específicos, outras tipologias de estratégias de precificação poderão ser mais adequadas (vide Figura 1);

- j) **Formalização de uma Política Comercial:** após a definição da abordagem e da(s) estratégia(s) de precificação, a empresa deverá formalizar uma Política Comercial, ou seja, uma política de negociação com clientes e/ou consumidores finais, explicitando os critérios que deverão ser seguidos pela Área Comercial (ou de Vendas), em congruência aos objetivos de mercado, ao posicionamento de mercado e aos resultados desejados. Na Política Comercial, a empresa deve deixar claros critérios tais como: descontos por maiores volumes comprados ou por maior frequência de compras, entrega preferencial a clientes que compram maiores volumes, com maior frequência ou com programações antecipadas, ou outras vantagens para determinados tipos de compradores, como, por exemplo, prazos de pagamento especiais. Periodicamente, tendo em vista a dinâmica de mercado e os movimentos principalmente da concorrência, é importante que a empresa revise os critérios estabelecidos permanentemente;
- k) **Construção da(s) Tabela(s) de Preços:** com base na abordagem e na(s) estratégia(s) de precificação, além dos critérios intrínsecos à Política Comercial, a empresa poderá construir sua(s) Tabela(s) de Preço, também

conectada(s) aos objetivos de mercado, ao posicionamento de mercado e aos resultados desejados;

- l) **Estabelecimento de sistemáticas e de mecanismos de governança corporativa:** para que a empresa possa evitar perdas e desperdícios, inflando os seus custos e reduzindo as suas margens de lucro e de rentabilidade, seria oportuno estabelecer sistemáticas e mecanismos de governança, como, por exemplo, auditorias internas e/ou externas nas áreas de custos e de compras (suprimentos), níveis de autonomia para determinados volumes de negociação e de compras com fornecedores, etc. Isto poderá gerar oportunidades de melhoria, corretivas e preventivas, em atividades ou processos que se conectam direta e indiretamente ao processo de implementação das estratégias de precificação;
- m) **Investimento em capacitação e aperfeiçoamento dos funcionários:** para que todo o processo de implementação de estratégias de precificação gera os resultados desejados pela empresa, seria oportuno investir, permanentemente, na qualificação dos profissionais envolvidos, por exemplo em temáticas, como, por exemplo, gestão de perdas e desperdícios, custos, cálculos em planilhas eletrônicas ou *softwares* específicos, tendências de mercado, etc. Tal iniciativa deveria contemplar os profissionais que integram o Comitê de Precificação da empresa e outros profissionais que lhes dão suporte no processo de tomada de decisões.

Com estas diretrizes, as quais também foram validadas por quatro profissionais das empresas investigadas e por três professores pesquisadores do tema, entende-se que é possível qualificar a estruturação do processo de implementação de estratégias de precificação e os respectivos resultados de mercado e econômico-financeiro das empresas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve origem na problemática sobre quais são os elementos-chave que devem ser considerados pelas organizações e como deve ser estruturado o processo de implementação de suas estratégias de precificação. Tomando como contexto de análise quatro indústrias do segmento de alimentação, localizadas na região Noroeste do Estado do RS, mais especificamente o Vale do Caí, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório com a aplicação de doze entrevistas em profundidade, com gestores de quatro empresas, a fim de compreender o problema, e à luz do referencial teórico, para alcançar os objetivos deste trabalho, em especial o objetivo geral, que é o de propor um conjunto de diretrizes para qualificar a estruturação do processo de implementação das estratégias de precificação das empresas do segmento em estudo.

O Capítulo 2 deixou claro quão rica e bem amparada a literatura sobre precificação se encontra. O conjunto de informações necessárias ao processo de estruturação e implementação de estratégias de precificação está indicado nos referências teóricos levantados, bem como as abordagens e as tipologias de estratégias de precificação que podem ser adotadas pelas empresas, mas este processo não está tão organizado e tangível para que as empresas possam se apropriar e obter uma maior velocidade e assertividade na sua implementação.

Cabe destacar que a literatura tem se voltado para compreender as dinâmicas de preços (LIOZU, 2019; 2021; HAESSNER; HAESSNER; MCMURTREY, 2023; REINECKE; NOLL, 2023), para demonstrar a importância de uma abordagem predominantemente baseada em valor percebido pelos clientes como uma abordagem mais rentável e lucrativa aos negócios (HINTERHUBER, 2004; 2008a; 2008b; INGENBLEEK, 2007; HINTERHUBER; SNELGROVE, 2016; DOST; GEIGER, 2017; DE TONI; MILAN; RECHE, 2021; HINTERHUBER; SNELGROVE; STENSSON, 2021; STEINBRENNER; TURČÍNKOVÁ, 2021) ou para investigar a incidência e os efeitos das guerras de preços (NICHELE; MILAN, 2006; KRÄMER; JUNG; BURGARTZ, 2016; CARDOT; BOLAND; LIOZU, 2021; CHENG, JIN; LIU, 2023). Mas, para a prática das empresas, este entendimento parece ser uma realidade distante ou, quando há entendimento, ainda assim, há muita dificuldade para sua aplicação.

Este estudo, portanto, contribui teórica e empiricamente para a precificação das empresas, oferecendo um conjunto de diretrizes para o processo de



estruturação e implementação de estratégias de precificação, no qual os elementos chave que compõem este processo estão dispostos de forma organizada e sequencial, valorizando os conceitos teóricos desenvolvidos pelos pesquisadores e tornando mais clara a sua aplicação. Nestas diretrizes, não há ênfase em apenas um dos elementos chave, mas sim a apresentação de um conjunto de elementos chaves para a estruturação e implementação de estratégias de precificação, que dependendo dos objetivos de mercado da empresa, demandarão dos gestores a melhor decisão dentre as alternativas disponíveis.

Além disso, o estudo instiga sobre a importância de uma maior participação de executivos ou gestores, principalmente sêniores, e da criação de um “Comitê de Precificação” nas empresas, um órgão colegiado (LIOZU et al., 2013; FEURER; SCHUHMACHER; KUESTER, 2019; LIOZU; HINTERHUBER, 2021a; 2021b), que é algo ainda muito incipiente nos estudos da área. Esta iniciativa poderá fazer com que as estratégias de precificação, bem como as decisões de preço decorrentes, sejam tratadas, de fato, com um viés mais estratégico do que operacional, uma vez que a precificação, em boa medida, pode explicar a lucratividade e a rentabilidade de um negócio (LIOZU; HINTERHUBER, 2013; LIOZU et al., 2013; LIOZU; HINTERHUBER; SOMERS, 2014; HINTERHUBER, 2015; HINTERHUBER; LIOZU, 2019; DE TONI; MILAN; RECHE, 2021; LIOZU, 2021; TAHAT, 2023).

Em relação às implicações gerenciais, este estudo trás contribuições à gestão das organizações. Os profissionais responsáveis pela precificação possuem muitas dúvidas sobre quais são os elementos chave que compõem o processo de estruturação e implementação de suas estratégias de precificação. Embora os erros e os acertos lhes ensinem muito, e a partir de um processo muitas vezes intuitivo tenham construídos práticas que mantem seus negócios com viabilidade operacional, ainda assim, necessitam de um processo mais coerente e organizado, contemplando aspectos mercadológicos, estratégicos e financeiros sobre como conduzir a precificação, podendo alavancar uma maior lucratividade e rentabilidade em seus negócios.

Mesmo com o avanço da literatura, os gestores seguem utilizando uma lógica mais intuitiva para precificar seus produtos e/ou serviços, pois a forma como este processo deve ser estruturado ainda é muito incipiente e as diretrizes não são tão claras. Percebe-se, também, que este não é um processo de construção coletiva, que permita a participação ativa e questionadora das diferentes áreas e profissionais da empresa para expor as diferentes visões sobre o negócio, principalmente no

intuito de dirimir o conflito habitualmente existente entre finanças, contabilidade e marketing.

Cada área possui seus próprios objetivos e percepções, ficando à cargo da alta administração a tarefa de conciliar estes objetivos em um movimento muito mais de imposição, do que propriamente de construção coletiva orientada aos objetivos diretos do negócio, derivados do planejamento estratégico, quando este é formalizado. Há uma limitação ou restrição de acesso completo a certas informações da empresa aos profissionais que deveriam fazer parte deste trabalho, tornando obscura e limitante a geração de estratégias, o que pode prejudicar o desenvolvimento da capacidade de precificação da empresa e de seus resultados mercadológicos e econômico-financeiros.

Neste sentido, as diretrizes aqui propostas iniciam tornando clara a necessidade da reunião de profissionais capacitados através de um Comitê de Precificação para que possam alimentar o processo com as informações oriundas de cada área (setor ou departamento) da empresa envolvida, sendo eles, Direção Geral, Marketing, Comercial ou Vendas, Produção ou Operações, DNP – Desenvolvimento de Novos Produtos, Compras (ou Suprimentos) e Contabilidade, Controladoria ou Finanças, que juntos, irão debater os objetivos de mercado da empresa oriundos do planejamento estratégico e decidir, conjuntamente sobre a precificação da empresa. Com um time engajado e acesso transparente às informações necessárias, cria-se um espaço colaborativo por meio do qual os profissionais podem participar ativamente do processo de estruturação e implementação das estratégias de precificação, adquirindo uma visão sistêmica do processo e, ao longo do tempo, aperfeiçoando a capacidade de precificação da empresa, enquanto uma capacidade a ser permanentemente desenvolvida (RUSETSKI, 2014; HINTERHUBER; SNELGROVE; STENSSON, 2021).

A falta de informações adequadas acarreta potencial prejuízo à empresa, mas também às dinâmicas de mercado, o que pode levar a uma guerra de preços. Justamente por isso, as diretrizes propostas preconizam o levantamento amplo das informações internas e externas à organização para abastecer o Comitê de Precificação com dados e informações (evidências) adequados à tomada de decisão, que deve ser assertiva, pois os preços não possam ser, às vezes, tão facilmente comparados, embora, existam níveis de preço praticados por um mercado específico. Ainda assim, cada empresa é diferente em sua estrutura organizacional e

de custos, remuneração esperada em relação ao capital investido e posto em risco, características gerais (da empresa e do mercado em que atua), objetivos, volume de negócios e tecnologias disponíveis. Logo, a definição da estratégia é única para cada empresa e este processo só é viabilizado com menor risco se amparado pela análise do maior número de informações possíveis, de forma cada vez mais profissional.

O amplo debate sobre as estratégias trará maior consciência para os gestores, refletindo que, em muitas vezes, competir pelo menor preço não é a única forma de disputar espaço no mercado com os concorrentes, ainda mais pelo potencial prejuízo, ou baixo nível de lucratividade e de rentabilidade, que esta prática pode gerar. A manutenção e o aumento de lucratividade e de rentabilidade pode ser alcançado por outras estratégias, sem necessariamente sucumbir às pressões por preços menores. As estratégias precisam ser concebidas, portanto, a partir das capacidades técnicas e dos recursos internos da empresa. Dessa forma, é ainda mais premente um processo de precificação que contemple os principais elementos chave.

A condução do processo de estruturação e implementação de estratégias de precificação, conforme preconizam as diretrizes propostas neste trabalho, poderão, potencialmente, gerar benefícios para o desempenho da empresa, pois terão como resultado preços mais assertivos, o que, por sua vez, criará um elo de comunicação e um posicionamento de mercado mais apropriado, fomentando uma possível diferenciação em relação à concorrência, alavancando receitas e, se aliada a uma boa gestão, até mesmo maior lucratividade e rentabilidade. É um ciclo virtuoso que poderá conferir sustentabilidade ao negócio em meio a um mercado cada vez mais desafiador.

Das pequenas às grandes organizações, existe uma lacuna importante nas práticas de precificação. Portanto, este estudo pode criar valor para os inúmeros profissionais que desejam estruturar um processo de precificação de forma intencionalmente planejada e estratégica. Embora as entrevistadas sejam todas empresas do segmento de alimentação, a variabilidade existente entre os tipos de produtos fabricados, evidenciou claramente que o posicionamento na cadeia produtiva, a longevidade da presença no mercado, o porte, a interpretação do mercado, entre outros fatores que conferem características únicas às empresas, são determinantes para suas decisões de preço e as diretrizes propostas permitem flexibilidade para que estas características sejam compreendidas.

Inclusive, o processo de planejamento, sugerido a partir das diretrizes propostas, não requer grandes investimentos, mas, antes de mais nada, uma articulação intraorganizacional para fomentar um exercício de gestão e criatividade. Logo, o baixo investimento para implementar tais diretrizes é justificável visto a potencial melhora na *performance* geral da empresa, sensivelmente o desempenho econômico-financeiro, que pode resultar da precificação assertiva. E, finalmente, diante desta contribuição, pode-se reduzir a negligência da agenda de precificação nas empresas, passando de uma função tática ou operacional para uma função estratégica do negócio.

Este estudo se limitou a interpretar o conteúdo das entrevistas realizadas, com doze profissionais de quatro empresas do setor de alimentos, para obter os elementos chave do processo de estruturação e implementação de estratégias de precificação e, em conjunto com o referencial teórico estudado, propor as diretrizes. Desta forma, ao interpretar os dados coletados, os pesquisadores devem ficar atentos para o fato de que algum elemento chave pode ter sido esquecido ou não identificado pelos entrevistados, o que é natural, visto que as questões do Roteiro Básico de Questões empregado procuravam não direcionar as suas respostas.

Além disso, houve dificuldade para conseguir o aceite das empresas convidadas a participar do estudo, dentro do tempo limite de desenvolvimento da pesquisa, em função do perfil dos entrevistados (alta direção) e da sensibilidade que as empresas sentem em relação à confidencialidade de suas estratégias e demais decisões inerentes à precificação. Portanto, a coleta de dados reuniu as percepções dos entrevistados das empresas investigadas, o que poderia resultar em outras diferentes percepções se fossem abordadas outras ou mais empresas, com outros ou um maior número de entrevistados. E isto pode, de alguma maneira, ter criado algum tipo de viés na pesquisa.

Sugere-se, para estudos futuros, que os pesquisadores avaliem o impacto na organização pela aplicação das diretrizes propostas, inclusive pelo seu resultado qualitativo, visto que o próprio esforço de mudança e busca de aperfeiçoamento da capacidade de precificação já tenderia a gerar bons resultados para a empresa. Também seria importante pesquisar e desenvolver *frameworks* que ajudem as empresas no processo de estruturação e implementação de estratégias de precificação.

Outra possibilidade seria investigar, em empresas de menor porte, sobre a abordagem de preços baseada na percepção de valor pelos clientes, pois conforme

se levantou na pesquisa, esta abordagem pode repercutir em maior lucratividade e rentabilidade, porém, ainda é muito desafiadora, uma vez que muitos gestores não compreendem corretamente o que seja valor, ou como capturar a percepção de valor de seus clientes, ou mesmo as próprias dificuldades inerentes à implementação desta abordagem, apontadas na literatura (TÖYTÄRI; KERÄNEN; RAJALA, 2017; CHRISTEN, 2024).

Também há a oportunidade de se pesquisar construtos associados à precificação, como, por exemplo, a sensibilidade a preços, a disposição de preços a pagar e a percepção de justiça do preço na perspectiva dos compradores (clientes e/ou consumidores finais), tanto por meio de abordagens metodológicas qualitativas quanto quantitativas.

Por fim, sabe-se que as empresas não toleram muitos erros ou equívocos como forma de aprendizagem organizacional, o que gera uma barreira cultural e operacional na implementação das diretrizes propostas em função do receio dos profissionais que trabalham sob pressão por resultados positivos. Assim sendo, sugere-se pesquisas voltadas para a cultura organizacional e sobre o perfil e o comportamento destes profissionais para compreender como seria possível ultrapassar esta barreira.

## REFERÊNCIAS

- ALI, B. J.; ANWAR, G. Marketing strategy: pricing strategies and its influence on consumer purchasing decision. **International Journal of Rural Development, Environment and Health Research**, v. 5, n. 2, p. 26-39, 2021.
- AMARAL, J. V.; GUERREIRO, R. Factors explaining a cost-based pricing essence. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 34, n. 8, p. 1859-1865, 2019. ANDERSON, J. C.; WOUTERS, M.; VAN ROSSUM, W. Why the highest price isn't the best price? **MIT Sloan Management Review**, v. 51, n. 2, p. 69-76, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. rev. e ampl. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BERNARDI, L. A. **Política e formação de preços: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERTO, D. J.; BEULKE, R. **Precificação**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- BLOIS, K. J.; RAMÍREZ, R. Capabilities as marketable assets: a proposal for a functional categorization. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 8, p. 1027-1031, 2006.
- BRINKMANN, S.; KVALE, S. **Doing interviews**. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018. CANNON, H. M.; MORGAN, F. W. A strategic pricing framework. **Journal of Services Marketing**, v. 4, n. 2, p. 19-30, 1990.
- CARDOSO, L. L.; BERNARDO, W. S.; MOREIRA, M. A. Elementos de contribuição da contabilidade para a sobrevivência de micro e pequenas empresas. **Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis**, v. 4, n. 2, p. 78-94, 2019.
- CARDOT, R.; BOLAND, D.; LIOZU, S. M. Factors that contribute to managers becoming engaged in unintentional price war. **Journal of Revenue and Pricing Management**, v. 20, n. 4, p. 410-419, 2021.
- CLARK, B. H. Marketing performance measures: history and interrelationships. **Journal of Marketing Management**, v. 15, n. 8, p. 711-732, 1999.
- COGAN, S. **Custos e preços: formação e análise**. São Paulo: Pioneira / Thomson Learning, 2002.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.
- CRESSMAN Jr., G. S. Commentary on industrial pricing: theory and managerial practice. **Marketing Science**, v. 18, n. 3, p. 455-457, 1999.
- CHENG, Y.; JIN, F.; LIU, M. Research on price war of payment platform on repeated game-taking Alipay and Wechat as example. **Advances in Economics Management and Political Sciences**, v. 11, n. 1, p. 255-261, 2023.
- CHRISTEN, T. A structured review on the mechanisms of value-based pricing: towards a conceptual framework for new businesses how to operationalize it in practice. **Working Paper**, 2024.
- CROUCH, W. M.; HUNSICKER, G. The journey to pricing excellence: the case of a mid-sized manufacturing firm. In: HINTERHUBER, A.; LIOZU, S. (eds.). **Innovation in pricing: contemporary theories and best practices**. New York: Routledge, 2013. Chapter 10, p. 178-182.

- DESHPANDE, D. S. S. Various pricing strategies: a review. **Journal of Business and Management**, v. 20, n. 2, p. 75-79, 2018.
- DING, W. Services pricing through business value modeling and analysis. In: IEEE – International Conference on Services Computing. **Proceedings...** p. 380-386, 2007.
- DE TONI, D.; MAZZON, J. A. Product price image: proposition of a conceptual model. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 454-468, 2013.
- DE TONI, D.; MILAN, G. S.; SACILOTO, E. B.; LARENTIS, F. Pricing strategies and levels and their impact on corporate profitability. **RAUSP Management Journal**, v. 52, n. 2, p. 120-133, 2017.
- DE TONI, D.; RECHE, R. A.; MILAN, G. S. Effects of market orientation, innovation strategies and value-based pricing on market performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 71, n. 8, p. 3556-3580, 2021.
- DIAMANTOPOULOS, A. Determinação de preços. In: BAKER, M. (org.). **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DOST, F.; GEIGER, I. Value-based pricing in competitive situations with the help of multi-product price response maps. **Journal of Business Research**, v. 76, p. 219-236, 2017.
- DUTTA, S.; BERGEN, M.; LEVY, D.; RITSON, M.; ZBARACKI, M. Pricing as a strategic capability. **MIT Sloan Management Review**, v. 43, n. 3, p. 61-66, 2002.
- DUTTA, S.; ZBARACKI, M. J.; BERGEN, M. Pricing process as a capability: a resource based perspective. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 7, p. 615-630, 2003.
- DWIVEDI, A.; NAYEEM, T.; MURSHED, F. Brand experience and consumers' willingness-to-pay (WTP) a price premium: mediating role of brand credibility and perceived uniqueness. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 44, p. 100-107, 2018.
- FEURER, S.; SCHUHMACHER, M. C.; KUESTER, S. How pricing teams develop effective pricing strategies for new products. **Journal of Product Innovation Management**, v. 36, n. 1, p. 66-86, 2019.
- FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 6<sup>th</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.
- FLICK, U. **Doing interview research: the essential how to guide**. 1<sup>st</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2022.
- GIBBS, G. R. **Analyzing qualitative data**. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.
- GOSSELIN, D. P.; BAUWEN, G. A. strategic account management: customer value creation through customer alignment. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.21, n. 6, p. 376-385, 2006.
- GRACIOLA, A. P.; DE TONI, D.; LIMA, V. Z.; MILAN, G. S. Does price sensitivity and price level influence store price image and repurchase intention in retail markets? **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 44, p. 201-213, 2018.

GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A.; MARVASTI, A. B.; MCKINNEY, K. D. **The sage handbook of interview research: the complexity of the craft.** 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.

HAESSNER, J.; HAESSNER, P.; MCMURTREY, M. Dynamic pricing in different industries. **Journal of Marketing Development and Competitiveness**, v. 17, n. 4, p. 96-105, 2023.

HALLBERG, N. L.; ANDERSSON, L. Organizational barriers and the implementation of customer value map analysis: a case study of a global manufacturing firm in the polymer technology industry. In: HINTERHUBER, A.; LIOZU, S. (eds.). **Innovation in pricing: contemporary theories and best practices.** New York: Routledge, 2013. Chapter 3, p. 46-66.

HENNINK, M.; HUTTER, I.; BAILEY, A. **Qualitative research methods.** 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2020.

HENNINK, M. M.; KAISER, B. N.; MARCONI, V. C. Code saturation versus meaning saturation: how many interviews are enough? **Qualitative Health Research**, v. 27, n. 4, p. 591-608, 2017.

HINTERHUBER, A. Towards value-based pricing – an integrative framework for decision making. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 8, 765-778, 2004.

HINTERHUBER, A. Value delivery and value-based pricing in industrial markets. **Advances in Business Marketing and Purchasing**, v. 14, p. 381-448, 2008a.

HINTERHUBER, A. Customer value-based pricing strategies: why companies resist. **Journal of Business Strategy**, v. 29, n. 4, p. 41-50, 2008b.

HINTERHUBER, A. Value quantification capabilities in industrial markets. **Journal of Business Research**, v. 76, p. 163-178, 2017.

HINTERHUBER, A. What every manager should know about pricing. **Journal of Business Strategy**, 2023.

HINTERHUBER, A.; LIOZU, S. M. Is it time to rethink your pricing strategy? **MIT Sloan Management Review**, v. 53, n. 4, p. 69-77, 2012.

HINTERHUBER, A.; LIOZU, S. M. Is innovation in pricing your next source of competitive advantage? **Business Horizons**, v. 57, n. 3, p. 413- 423, 2014.

HINTERHUBER, A.; LIOZU, S. M. Pricing ROI, pricing capabilities, and firm performance. **Journal of Revenue and Pricing Management**, v. 14, n. 3, p. 211-228, 2015.

HINTERHUBER, A.; LIOZU, S. M. **Pricing strategy implementation: translating pricing strategy into results.** New York: Routledge, 2019.

HINTERHUBER, A.; SNELGROVE, T. C. **Value first, then price: quantifying value in business-to-business markets from the perspective of both buyers and sellers.** Abingdon: Routledge, 2016.

HINTERHUBER, A.; SNELGROVE, T. C. The present and future of value quantification. **Journal of Creating Value**, v. 6, n. 2, p. 295-303, 2020.

HINTERHUBER, A.; SNELGROVE, T. C.; STENSSON, B. I. Value first, then price: the new paradigm of B2B buying and selling. **Journal of Revenue and Pricing Management**, v. 20, p. 403-409, 2021.



- HÜNERBERG, R.; HÜTTMANN, A. Performance as a basis for price-setting in the capital goods industry: concepts and empirical evidence. **European Management Journal**, v. 21, n. 6, p. 717-730, 2003.
- INGENBLEEK, P.; DEBRUYNE, M.; FRAMBACH, R. T.; VERHALLEN, T. M. M. Successful new product pricing practices: a contingency approach. **Marketing Letters**, v. 14, n. 4, p. 289-305, 2003.
- INGENBLEEK, P. Value-informed pricing in its organizational context: literature review, conceptual framework, and directions for future research. **Journal of Product & Brand Management**, v. 16, n. 7, p. 441-458, 2007.
- INGENBLEEK, P.; FRAMBACH, R. T.; VERHALLEN, T. M. M. The role of value informed pricing in market oriented product innovation management. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, n. 7, p. 1.032-1.046, 2010.
- INGENBLEEK, P.; VAN DER LANS, I. A. Relating price strategies and price-setting practices. **European Journal of Marketing**, v. 47, n. 1/2, p. 27-48, 2013.
- INTULUCK, W.; SRISAKUN, C.; TADAWATTANAWIT, S. The mediating role of perceived value, brand awareness, and brand loyalty in tourism revisit intention among high-quality tourists in Thailand. **Thammasat Review**, v. 26, n. 2, p. 395-422, 2023.
- ISLAM, M. S.; ARIF, Z. U. Impacts of competitive price reduction policy on consumers' trust in the supermarket industry. **International Journal of Trade and Commerce-IIARTC**, v. 11, n. 2, p. 278-307, 2023.
- ISLAMI, X.; MUSTAFA, N.; LATKOVIKJ, M. T. Linking Porter's generic strategies to firm performance. **Future Business Journal**, v. 6, n. 1, p. 1-15, 2020.
- JACKSON, K.; BAZELEY, P. **Qualitative data analysis with NVivo**. 3<sup>rd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.
- JOHANSSON, M.; HALLBERG, N.; HINTERHUBER, A.; ZBARACKI, M.; LIOZU, S. Pricing strategies and pricing capabilities. **Journal of Revenue and Pricing Management**, v. 11, n. 1, p. 4-11, 2012.
- KANKAM-KWARTENG, C.; DONKOR, J.; ACHEAMPONG, S.; DONKOR, G. N. A. Measuring the performance of automobile services sector in Ghana: a pricing orientation approach. **European Scientific Journal**, v. 15, n. 7, p. 71-84, 2019.
- KAZIBUDZKI, P. T.; TROJANOWSKI, T. W. Examination of marketing mix performance in relation to sustainable development of the Poland's confectionery industry. **PloS One**, v. 15, n. 10, p. 0240893, 2020.
- KERÄNEN, J.; JALKALA, A. Three strategies for customer value assessment in business markets. **Management Decision**, v. 52, n. 1, p. 79-100, 2014.
- KING, N.; HORROCKS, C.; BROOKS, J. **Interviews in qualitative research**. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.
- KOHLI, C.; SURI, R. The price is right? Guidelines for pricing to enhance profitability. **Business Horizons**, v. 54, n. 6, p. 563-573, 2011.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Person, 2019.

- KRÄMER, A.; JUNG, M.; BURGARTZ, T. A small step from price competition to price war: understanding causes, effects and possible countermeasures. **International Business Research**, v. 9, n. 3, p. 1-13, 2016.
- KUMAR, V.; JONES, E.; VENKATESAN, R.; LEONE, R. P. Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? **Journal of Marketing**, v. 75, n. 1, p. 16-30, 2011.
- LANCIONI, R. A strategic approach to industrial product pricing: the pricing plan. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 2, p. 177-183, 2005.
- LARENTIS, F.; MILAN, G. S.; DE TONI, D.; GAVA, A. M. Formação e estratégias de preços: um estudo quantitativo-descritivo sobre as práticas de empresas da Serra Gaúcha. **Revista Análise**, v. 24, n. 1, p. 28-41, 2013.
- LAHTINEN, V.; DIETRICH, T.; RUNDLE-THIELE, S. Long live the marketing mix: testing the effectiveness of the commercial marketing mix in a social marketing context. **Journal of Social Marketing**, v. 10, n. 3, p. 357-375, 2020.
- LI, S.; RAO, S.; RAGU-NATHAN, T. S.; RAGU-NATHAN, B. Development and validation of measurement instruments for studying supply chain management practices. **Journal of Operations Management**, v. 23, n. 6, p. 618-641, 2005.
- LIOZU, S. M. Make pricing power a strategic priority for your business. **Business Horizons**, v. 62, n. 1, p. 117-128, 2019.
- LIOZU, S. M. The adoption of pricing from an organizational perspective and its impact on relative firm performance. **Journal of Revenue and Pricing Management**, v. 20, n. 5, p. 390-402, 2021.
- LIOZU, S. M.; ECKER, K. The organizational design of the pricing function in firms: a centre-led management approach. In: HINTERHUBER, A.; LIOZU, S. (eds.). **Innovation in pricing: contemporary theories and best practices**. New York: Routledge, 2013. Chapter 2, p. 27-45.
- LIOZU, S. M.; HINTERHUBER, A. Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. **Management Decision**, v. 51, n. 3, p. 594-614, 2013.
- LIOZU, S. M.; HINTERHUBER, A. Pricing and CEOs: why top executives need to get involved. **Journal of Business Strategy**, v. 43, n. 5, p. 283-290, 2021a.
- LIOZU, S. M.; HINTERHUBER, A. Pricing as a driver of profitable growth: an agenda for CEOs and senior executives. **Business Horizons**, v. 65, n. 4, p. 457-467, 2021b.
- LIOZU, S. M.; HINTERHUBER, A.; PERELLI, S.; BOLAND, R. Mindful pricing: transforming organizations through value-based pricing. **Journal of Strategic Marketing**, v. 20, n. 3, p. 197-209, 2012.
- LIOZU, S. M.; HINTERHUBER, A.; PERELLI, S.; SOMERS, T. M. CEO championing of pricing and the impact on firm performance. In: HINTERHUBER, A.; LIOZU, S. (eds.). **Innovation in pricing: contemporary theories and best practices**. New York: Routledge, 2013. Chapter 4, p. 67-98.
- LIOZU, S.; HINTERHUBER, A.; SOMERS, T. M. Organizational design and pricing capabilities for superior firm performance. **Management Decision**, v. 52, n. 1, p. 54-78, 2014.
- MALHOTRA, N. K.; NUNAN, D.; BIRKS, D. **Marketing research: applied approach**. 5<sup>th</sup> edition. New York: Pearson, 2017.

- MILAN, G. S.; DE TONI, D.; LARENTIS, L.; GAVA, A. M. Relação entre estratégias de preços e custeio. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p. 229-244, 2013.
- MILAN, G. S.; SACILOTO, E. B.; LARENTIS, F.; DE TONI, D. As estratégias de precificação e o desempenho das empresas. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, v. 84, n. 2, p. 419-453, 2016.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative data analysis: a methods sourcebook**. 3<sup>rd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.
- MYERS, M. D. **Qualitative research in business and management**. 3<sup>rd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.
- MONROE, K. B.; COX, J. L. Pricing practices that endanger profits. **Marketing Management**, v. 10, n. 3, p. 42-46, 2001.
- MSI – MARKETING SCIENCE INSTITUTE. **Research priorities – 2020-2022**. 2020. Disponível em: <https://www.msi.org/wp-content/uploads/2021/07/MSI-2020-22-Research-Priorities-final.pdf-WORD.pdf>. Acessado em: 15 jul. 2022.
- MSI – MARKETING SCIENCE INSTITUTE. **Research priorities – 2022-2024**. 2022. Disponível em: <https://www.msi.org/wp-content/uploads/2022/10/MSI-2022-24-Research-Priorities-Final.pdf>. Acessado em: 03 mar. 2024.
- MYERS, M. D. **Qualitative research in business and management**. 3<sup>rd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.
- NAGLE, T. T.; HOLDEN, R. K. **Estratégia e táticas de preços: um guia para decisões lucrativas**. 3. ed. Sao Paulo: Pearson / Prentice Hall, 2003.
- NAGLE, T.; MÜLLER, G. **The strategy and tactics of pricing: a guide to growing more profitably**. 6<sup>th</sup> edition. New York: Routledge, 2018.
- NICHELE, M.; MILAN, G. S. Fundamentos estratégicos e decisões de preço. In: MILAN, G. S.; BRANCHI, N. V. L. (org.). **Administração mercadológica: teoria e pesquisas**. Caxias do Sul: EDUCS, 2006. cap. 7, p. 151-180.
- NOBLE, P. M.; GRUCA, T. S. Industrial pricing: theory and managerial practice. **Marketing Science**, v. 18, n. 3, p. 435-454, 1999.
- PIERCY, N. F.; CRAVENS, D. W.; LANE, N. Thinking strategically about pricing decisions. **Journal of Business Strategy**, v. 31, n. 5, p. 38-48, 2010.
- PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p.137-145, 1979.
- PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier: 2004.
- REINECKE, S.; NOLL, L. J. **Active price management: be a price maker, not a price taker!** Springer, 2023.
- REMLER, D. K.; VAN RYZIN, G. G. **Research methods in practice: strategies for description and causation**. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2015.

RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. (eds.). **Entrevistas individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, 2004. cap. 1, p. 9-22.

RUSETSKI, A. Pricing by intuition: managerial choices with limited information. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1733-1743, 2014.

SAUNDERS, B.; SIM, J.; KINGSTONE, T.; BAKER, S.; WATERFIELD, J.; BARTLAM, B.; BURROUGHS, H.; JINKS, C. Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. **Quality & Quantity**, v. 52, n. 4, p. 1893-1907, 2018.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios**. 2018. 11. ed. Brasília: SEBRAE / DIEESE, 2020. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/anuario/2018/anuarioPequenoNegocio2018.pdf>. Acessado em: 15 fev. 2022.

SCHREIER, M. **Qualitative content analysis in practice**. London: Sage Publications, 2012.

SCOTT, G.; GARNER, R. **Doing qualitative research: designs, methods, and techniques**. 1<sup>st</sup> edition. Upper Saddle River: Pearson, 2013.

SHI, C.; AGBAKU, C. A.; ZHANG, F. How do upper echelons perceive Porter's five forces? Evidence from strategic entrepreneurship in China. **Frontiers in Psychology**, v. 12, n. 12, paper 649574, 2021.

SIMON, H.; BILSTEIN, F. R.; LUBY, F. **Gerenciar para o lucro, não para a participação de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SNELGROVE, T. Creating, calculating and communicating customer value: how companies can set premium prices that customers are willing and able to pay. In: HINTERHUBER, A.; LIOZU, S. M. (Eds.). **Innovation in pricing: contemporary theories and best practices**. 2<sup>nd</sup> edition. New York: Routledge, 2018.

STAE LIN, R.; URBANY, J. E.; NGWE, D. Competition and the regulation of fictitious pricing. **Journal of Marketing**, v. 87, n. 2, p. 826-846, 2023.

STEINBRENNER, F.; TURČÍNKOVÁ, J. The value-based pricing determination matrix for pricing method selection. **Central European Business Review**, v. 10, n. 4, p. 99, 2021.

TAHAT, I. Pricing strategy and firms profitability. **Socio Economic Challenges**, v. 7, n. 4, p. 124-132, 2023.

TERHO, H.; HAAS, A.; EGGERT, A.; ULAGA, W. It's almost like taking the sales out of selling – towards a conceptualization of value-based selling in business markets. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 174-185, 2012.

THOMPSON A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE J. E.; GAO, Z. **Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage – concepts and cases**. 21<sup>st</sup> edition. New York: McGraw-Hill, 2018.

TORRES, U. P. P.; MARTINS, H. C. Análise estratégica das áreas de marketing e finanças no processo de formação e manutenção dos preços: o caso da montadora

Fiat Automóveis S.A. In: I EMA – Encontro de Marketing. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

TÖYTÄRI, P.; KERÄNEN, J.; RAJALA, R. Barriers to implementing value-based pricing in industrial markets: a micro-foundations perspective. **Journal of Business Research**, v. 76, p. 237-246, 2017.

WILSON, A.; ZEITHAML, V.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. **Services marketing: integrating customer focus across the firm**. 4<sup>th</sup> edition. London: McGraw Hill, 2020.

ZEITHAML, V. A.; VERLEYE, K.; HATAK, I.; KOLLER, M.; ZAUNER, A. Three decades of customer value research: paradigmatic roots and future research avenues. **Journal of Service Research**, v. 23, n. 4, p. 409-432, 2020.

## APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES

1. Como a empresa compreende a necessidade de estruturação do processo de implementação de estratégias de precificação, e não somente a decisão dos preços que deve praticar no mercado?
2. Quem são os profissionais que participam do processo de decisão de preços dos produtos na empresa?
3. Quais são as responsabilidades de cada um destes profissionais envolvidos nesta decisão?
4. Quais são os aspectos que mais pesam na decisão dos preços praticados pela empresa?
5. Dentre estes aspectos, quais são os mais relevantes? Por quê?
6. Quais são as informações que são levadas em consideração no momento de decidir a estratégia de preço e, conseqüentemente, os preços a serem praticados? Favor comentar:
7. Como é definido o preço para um novo produto a ser lançado no mercado?
8. Como são monitorados os custos da empresa? Qual seu impacto nos preços se comparados à importância das práticas dos concorrentes e da sensibilidade aos preços dos clientes?
9. A empresa utiliza algum sistema de informação para monitoramento dos custos e preços que permita responder rapidamente as mudanças de mercado? Se sim, favor comentar a respeito:
10. No geral, quais os níveis de preços praticados em relação à concorrência?
11. Como a empresa lida com as práticas de preços dos concorrentes?
12. A empresa busca aprender sobre o comportamento dos concorrentes e dos clientes (atuais e potenciais) em relação a prática de preços? Favor comentar:
13. Há informações sobre a percepção de valor dos clientes sobre os produtos e sobre a empresa (e sua marca)? Há um contato próximo e sistema de pós-vendas para este tipo de avaliação? Se sim, favor descrever:
14. Você considera que o cliente possui elevada sensibilidade aos preços no seu segmento? Se sim, como ele se comporta em relação a isto?
15. O preço é justificável dado o valor percebido dos produtos para o cliente? Favor comentar:

16. Como a empresa busca comunicar seu valor para o cliente para justificar os preços praticados?
17. No seu entendimento, quais são os elementos-chave para a estruturação do processo de implementação de estratégias de precificação para a empresa?
18. Dentre estes elementos-chave, quais deles você destacaria como imprescindíveis? Por quê?
19. Quais elementos-chave, na sua percepção, a empresa precisaria evoluir? Favor comentar:
20. Gostarias de fazer mais algum comentário?

**Muito obrigada pela sua participação!**

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Meu nome é Mônica Spinelli Couto Schneider e sou aluna do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Estou realizando uma pesquisa, sob orientação do Professor Dr. Gabriel Sperandio Milan, intitulada “Proposta de um Framework para a Estruturação do Processo de Implementação de Estratégias de Precificação”.

A pesquisa tem como objetivo geral propor um *framework* para a estruturação do processo de implementação das estratégias de precificação das empresas do segmento em estudo. E, como objetivos específicos: compreender a estruturação do processo de implementação das estratégias de precificação das empresas em estudo, identificar elementos-chave para a estruturação do processo de implementação de estratégias de precificação e apresentar o *framework* proposto para a estruturação do processo de implementação das estratégias de precificação no contexto do segmento em estudo.

Portanto, solicitamos sua participação por meio de uma entrevista individual. Esta atividade ocorrerá em momento previamente combinado. Cabe mencionar que a entrevista será gravada em áudio para facilitar a posterior análise e interpretação dos dados. A sua participação neste estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente, você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa ou à sua participação poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, pelo telefone (51) 99714.4262 ou pelo e-mail: monicasc@edu.unisinos.br.

Atenciosamente,

---

Mônica Spinelli Couto Schneider

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com a devida anuência da organização na qual desempenho minhas funções.

Cidade, dia, mês de 2023.

---

Assinatura do(a) Entrevistado(a)

---

Assinatura do(a) Gestor(a) Responsável