

ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO DE PREÇOS: ESTUDO DE CASO DE EMPRESAS DO SETOR AUTOMOTIVO E DO SETOR PETROQUÍMICO

Romim Ferreira de Oliveira Junior
Leigmar Marques Costa de Oliveira
Clemenson Marcos Vieira Coutinho
Samuel Cogan

Resumo:

O texto analisa as várias estratégias para determinação do preço de venda dos produtos, baseado num estudo de caso, onde serão apresentados os perfis de duas empresas - uma do setor automobilístico e outra do setor petroquímico. Uma vez identificados seus perfis, serão apresentadas e comentadas as estratégias utilizadas por cada empresa, procurando identificar os pontos comuns e os pontos que diferenciam uma da outra. Desta forma procura-se evidenciar a teoria relativa à formação de preços conjugada com a prática observada no dia a dia empresarial.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO DE PREÇOS: ESTUDO DE CASO DE EMPRESAS DO SETOR AUTOMOTIVO E DO SETOR PETROQUÍMICO

Romim Ferreira de Oliveira Junior, Mestrando*
Leigmar Marques Costa de Oliveira, Mestranda*
Clemenson Marcos Vieira Coutinho, Mestrando*
Samuel Cogan, Doutor**

* Faculdade de Ciências Humanas de Pedro Leopoldo, Rua Teófilo Calazans de Barros , 100 Santo Antônio da Barra–Pedro Leopoldo/MG

** Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis; Rua Pasteur 250, Urca, Rio de Janeiro, RJ
romim@stola.com.br

Área Temática: Gestão Estratégica de Custos

ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO DE PREÇOS: ESTUDO DE CASO DE EMPRESAS DO SETOR AUTOMOTIVO E DO SETOR PETROQUÍMICO
Área Temática: Gestão Estratégica de Custos

RESUMO

O texto analisa as várias estratégias para determinação do preço de venda dos produtos, baseado num estudo de caso, onde serão apresentados os perfis de duas empresas - uma do setor automobilístico e outra do setor petroquímico. Uma vez identificados seus perfis, serão apresentadas e comentadas as estratégias utilizadas por cada empresa, procurando identificar os pontos comuns e os pontos que diferenciam uma da outra. Desta forma procura-se evidenciar a teoria relativa à formação de preços conjugada com a prática observada no dia a dia empresarial.

1- INTRODUÇÃO

O tema abordado, formação de preços, é de real importância para todas as empresas, sejam elas dos ramos industrial ou de serviços. Com a globalização do mercado e a concorrência cada vez mais acirrada, os administradores necessitam, cada vez mais, fortalecer as estratégias e as variáveis de formação de preços.

As empresas utilizam-se dos preços para implementar estratégias diversas. No caso das empresas em análise, para ganhar mais mercado e otimizar os lucros, tornando assim o preço um elemento mais controlável. A postura empresarial exige um completo domínio na formação e estratégias de preços, tornando necessário conhecer melhor o mercado, os preços de concorrência, o preço que o mercado está pré-disposto a pagar, as variáveis dos custos, além de outros fatores determinantes no preço.

O trabalho tem como objetivo apresentar um estudo técnico sobre formação de preços, analisando as variáveis estratégicas e suas implicações na formação de preços, apresentando os casos de duas empresas do setor automotivo para melhor elucidação, demonstrando que existem diversas maneiras de formação de preços e apresentando as teorias de forma a torná-las parte das ações práticas necessárias para alcançar um preço justo que gere lucro e possibilite a absorção de novos mercados.

2 - ESTUDOS DE CASO

2.1. Critérios de alocação de custos para formação de preços na Indústria de Autopeças Stamp.

Este estudo de caso demonstra as influências que podem causar uma definição de política de custos e suas conseqüências para uma política de formação de preços. Analisaremos uma empresa do setor de autopeças que utilizou destes instrumentos (custeio ABC, margem de contribuição e retorno sobre investimento) para definir e avaliar os novos preços e verificar em qual linha de produção era mais viável.

A empresa Stamp, situada em Contagem, Minas Gerais, é uma das maiores fornecedoras da Fiat, tem em seu quadro aproximadamente 759 funcionários, com um faturamento anual na ordem de R\$ 117 mil., É uma empresa de capital nacional que possui diversas certificações de qualidade e segue padrões das normas ambientais.

A empresa tem a Fiat como seu maior cliente, que representa 94% das vendas, onde existe uma parceria no design de novas peças e seu desenvolvimento, onde a montadora trabalha em conjunto com a empresa de autopeças.

O preço final muitas vezes é definido pela montadora e não pela indústria de autopeças, apesar de normalmente haver um consenso. Em determinadas situações a montadora paga o custo de produção mais “mark up”, em outras, paga o retorno sobre o investimento. Normalmente o preço pago é o mais baixo possível, onde a montadora determina o menor preço para produzir, e a empresa trabalha em cima de um custo meta. A montadora ao definir um preço alega principalmente: que a concorrência consegue produzir a este preço...

A Stamp produz diversos tipos de componentes, de forma segregada em 4 grandes linhas: linhas de tanques de combustível, linha de eixos e travessas, linha de estamparia e linha de montagem de módulos (conjunto soldados). Estas linhas possuem características bem diferentes uma das outras. Enquanto algumas são intensivas em mão de obra, têm custos de apoio alto e baixo investimento, outras têm investimentos elevados, pouca mão de obra direta e pequena equipe de apoio.

Com o desenvolvimento de um novo modelo de carro pela Fiat, a Stamp precisava definir uma política de preços, identificar quais as linhas que tinham maior rentabilidade e maior retorno sobre o investimento.

Os resultados apresentados nos dois modelos de custos: tradicional e ABC, eram diferentes, o lucro apurado em cada linha dependia de como as despesas eram distribuídas, então era fundamental a empresa identificar corretamente o lucro, para definir uma política de preços saudável, para então, concentrar seus esforços de vendas e produção nos produtos que geravam maior retorno sobre o investimento, que era a política adotada pela empresa para novos investimentos.

A empresa Stamp, que utilizava anteriormente de alocação de custos conforme o modelo tradicional para formação de preços, apresentou uma grave distorção nos resultados. As linhas que eram mais lucrativas apresentaram resultados bem mais baixos após um criterioso trabalho de identificação e alocação das despesas e custos, conforme o modelo ABC. As despesas e os custos foram separados por relevância de valor, depois através de um trabalho de O&M, foi possível direcionar os custos mais adequadamente. É importante salientar que somente uma pequena parcela do custo total, cerca de 18%, foram utilizados para efeito de alocação de custos por atividade, visto que a maioria dos custos era alocada diretamente no produto ou na linha, assim como a depreciação.

As linhas de estamperia e montagem apresentam características bem diferentes das linhas de tanque e eixos. Os processos nas linhas de tanque e eixo eram altamente mecanizadas, com investimentos elevados e poucas peças produzidas por ano, mas de alto valor agregado. Da mesma forma a administração destes itens era extremamente fácil, gerando poucos serviços para controle. Mas nas outras linhas de estamperia e montagem era o inverso desta situação, difícil de administrar, mão de obra indireta em grande quantidade, diversos tipos de peças produzidas, algumas de baixo volume.

Verificou-se que é mais interessante realizar novos investimentos nas linhas de tanques e estamperia, já na linha de montagem não é interessante investir. O preço final destes produtos deve realmente levar em conta os demais custos agregados.

2.2. Critérios de alocação de custos para formação de preços na Fábrica de Lubrificantes.

A empresa FL Brasil Ltda está localizada em Contagem, Minas Gerais, possui filiais em Betim, Curitiba, São Paulo, Goiânia, Salvador, Rio de Janeiro. Possui atualmente cerca de 250 funcionários, seu faturamento é da ordem de 120 milhões de dólares ano.

Entre os principais traços culturais podem ser citados: modelo de gestão com padrão Italiano; modelo de gestão Mecanicista, pois são seguidas normas pré-estabelecidas; Cultura Italiana na fabricação de lubrificantes para o uso em veículos. A linha de produto é extensa com diversos produtos a base de óleo, como lubrificantes, graxas e ainda aditivos, conforme disposto abaixo: Selénia – Motor Oil, Selénia – Moto Rider, VS HPX, Urânia, Akros, Arbor, Tutela, Idraulicar, etc.

A empresa busca um constante aumento da produtividade e melhoria dos processos e produtos; confere à FL BRASIL a 5ª posição no ranking brasileiro de lubrificantes, sendo a única empresa deste ranking não petrolífera, com uma participação de 6,7% no ano de 2000.

A FL Brasil desenvolve serviços de terceirização para a atividade de lubrificação industrial, ampliando seus negócios nesta área, tendo como clientes algumas das mais importantes empresas nacionais.

As instalações da empresa possuem atualmente capacidade nominal em torno de 65.000 Toneladas por ano, apresentando um parque moderno em tecnologia e desenvolvimento de lubrificantes e aditivos. A capacidade de estocagem de produtos acabados é de 1.200 toneladas.

Do ponto de vista técnico, a alta do dólar privilegia o exportador e ameniza o ímpeto de crescimento das importações, ou seja, os seus produtos têm maior valor de competitividade do que os produtos latinos no exterior, dificultando a situação dos exportadores Argentinos, por exemplo.

A concorrência é de petrolíferas multinacionais onde se fazem franquias em postos de gasolinas e onde muitos têm exclusividade de produtos. Muitos produzem as suas matérias-primas barateando assim o custo dos produtos e conseqüentemente os produtos, pois sendo produtor de suas matérias-primas o custo não é afetado pela alta ou baixa do dólar.

O governo interfere bastante na empresa em análise, pois ele controla os preços do petróleo e seus derivados, e muitas vezes ocorrem aumentos sem critérios técnicos que justifiquem. Quando o preço do petróleo no mercado mundial cai, o mesmo não ocorre no Brasil, dificultando a manutenção de margens de lucros e concorrência com as empresas petrolíferas mundiais, como Texaco, Shell, Esso e outras instaladas no país.

ANÁLISE DE LUCRATIVIDADE

Passivo Total	→	14.373.490,43
Ativo Total	→	41.687.296,80
Lucratividade	→	34 %
Lucro Bruto	→	13.392.016,51
Receitas Operacionais	→	18.818.143,24

Mercado automotivo: corresponde a 63,79% das suas vendas. A empresa é fornecedora exclusiva da Linha Fiat, primeiro enchimento, onde todos os veículos saem da fábrica com produtos produzidos pela FL Brasil: óleos lubrificantes, protetores, graxas e aditivos. Os preços relativos ao primeiro enchimento são estabelecidos de acordo com o custo mais uma pequena margem de lucro. A montadora determina que sejam comprovados os custos e, normalmente a margem é muito pequena, porém gera muitos negócios para outros canais de vendas da área automotiva.

Mercado Agropecuário: representa 12,66% das vendas.

Mercado Industrial: Representa 23,58% das vendas.

A empresa possui plano estratégico, que prevê o aumento do seu “Market Share” no mercado brasileiro, que hoje é de 7% , com pretensões de alcançar 13% nos próximos 5 anos. Este plano foi estabelecido tendo como base um crescimento estendido de 10% ao ano, o que representaria um investimento em sua receita de aproximadamente US\$ 60 milhões no final do 5º ano. O preço competitivo da empresa é fator determinante para conseguir atingir tais objetivos.

3 - FATORES DO MACROAMBIENTE NA DECISÃO DE PREÇO

É fundamental para a formulação de uma estratégia competitiva de preços a relação da empresa ao seu meio ambiente. Nas decisões de se formar um preço deve sempre observar o que está em volta deste produto, como os impostos, a legislação fiscal, política econômica, taxa de juros, tecnologia, ou seja, todas as variáveis endógenas. “A política de preços deve ser coerente com o ambiente ao qual está relacionada, deve-se sempre conhecer e avaliar adequadamente o ambiente”. SARDINHA (1994), define como ambiente de um sistema tudo aquilo que está situado fora do sistema.

Nos estudos de caso apresentados, as empresas em análise encontram-se em situação diferente uma da outra: enquanto a Stamp está em um mercado pré-determinado, e tem apenas um grande cliente, a outra empresa, a Fábrica de Lubrificantes, atua em um mercado mais competitivo e tem diversos clientes.

O mercado é definido de forma objetiva por ambas as empresa, pelo lado de oferta. Observa-se que ambas têm maneiras diferentes de se estruturar preocupando-se em como o mercado se organiza e a maneira que devem ofertar os seus produtos. Verificando o tipo de relacionamento com as demais firmas ofertantes, no caso da fábrica de lubrificantes, é formada até uma associação forte entre as empresas do setor petroquímico.

Para conhecer alguns aspectos mercadológicos, ambas verificam a posição dos profissionais de marketing para estudar junto com os financistas uma forma ampla e generalista para todas as variáveis mercadológicas e financeiras que envolvem o preço. O que se procurou determinar neste estudo foram os fatores mais relevantes, aqueles que sofrem influências de forma mais direta no preço do produto.

A política econômica é uma grande preocupação, principalmente na Stamp, onde os investimentos têm peso elevado na estrutura de capital. A política cambial vigente e suas influências sobre o projeto são sempre observados na formação de preços, se a perspectiva de taxa de juros é adequada para viabilizar vendas a prazo e pagamento de financiamentos e outros fatores econômicos sobre um novo preço.

4 - ASPECTOS DA CONCORRÊNCIA NOS PREÇOS

Nos casos estudados, a produção que mais se aproxima da concorrência perfeita é do setor de estamperia da Stamp, visto que neste segmento há muita concorrência e a produção dela é pouco significativa para o mercado. As características a serem descritas não são as físicas, que estão relacionadas ao produto, pois, estas são praticamente únicas. O que se deve observar são aquelas características que podem alimentar uma estratégia competitiva para produtos nessa categoria. Serão apresentadas abaixo algumas características sobre o preço no mercado de concorrência perfeita, situações que se aplicam na empresa Stamp:

- Para o consumidor é indiferente quem é o produtor da peça, visto que esta não é o produto final; e neste caso a marca ou a empresa não são elementos relevantes para decisão na hora da compra;
- O produtor das peças não poderá influenciar o preço do produto, pois normalmente o preço é pré-determinado e deve se trabalhar com uma política constante de redução de custos;
- O produtor não tem grandes vantagens em relação aos concorrentes para vender a preço inferior ao estabelecido pelo mercado, pois o custo é bastante próximo em todas empresas;
- Atualmente com a globalização, muitos setores e produtos se viram em situações próximas à da concorrência perfeita, pois as compras passaram a ser a nível mundial.

A estrutura do mercado é provavelmente o maior determinante do comportamento dos preços de uma empresa. É sempre a dinâmica que norteia as políticas de apreçamento de bens e serviços.

5 - ASPECTOS ESTRATÉGICOS E MERCADOLÓGICOS

5.1. Preços com descontos diferenciados

Consiste nas vendas de um produto em um mercado alvo principal e por outro preço, normalmente menor, em outro mercado secundário, através de descontos ou bonificações.

O preço diferenciado consiste de formação de preços para conquistar novos mercados, vendendo a um preço menor para viabilizar novas vendas. Essa prática na linha de produtos relativos ao primeiro enchimento, linha que atende a Fiat e a New Holland como equipamento ou componente original; para os demais mercados o preço normalmente é melhor. Este tipo de negócio é extremamente interessante, visto que alavanca as vendas e define um mercado seguro.

5.2. Produto com alto preço agregado de tecnologia e desenvolvimento

O preço chamado de “desnatação” segundo COGAN (1998), envolve a fixação de preço mais alto, no início das vendas do produto para recuperar o mais rápido possível os custos. Caso que normalmente ocorre em situações de alto

custo em P&D, produtos que normalmente envolve tecnologias, são produtos inovadores que despertam interesse nos consumidores.

No caso em análise observa-se uma maior influência das Linhas de Eixos e Tanques da Stamp que têm investimentos elevados e apresentam alto risco, pois caso o produto final (automóvel) não tenha aceitação no mercado, o seu ciclo de vida será baixo e a empresa terá que amortizar os altos investimentos em pouco tempo, obrigando a praticar preços melhores no início para minimizar os riscos.

5.3. Descontos periódicos

“É a estratégia onde os descontos são oferecidos sistematicamente e de maneira prevista”. SARDINHA (1996), O vendedor define uma sistemática de descontos e bonificações pré-definidas para beneficiar o comprador e motivar as vendas. Dos casos em análise, a Fábrica de Lubrificantes tem como estratégia de preços os descontos periódicos para os produtos da linha agrícola. Os clientes com maior fidelidade de compras têm aumento nos descontos concedidos.

5.4. Estratégia de preço igual ao dos competidores

É quando se pratica o mesmo preço que os competidores. Muda-se o foco das atenções para outros itens como redução do custo, despesas, margem, valor adicionado e outros. Ocorre em situações em que se evita a competição de preços. Como visto nos mercados de maior concorrência, as empresas não têm poder de definir preço; então o preço é aquele que o mercado define. Como apresenta o caso da linha de estamparia da Stamp e a linha de óleos lubrificantes de baixo valor agregado normalmente de menor qualidade.

5.5. Preço menor que a concorrência

A empresa determina que os preços devem estar abaixo dos concorrentes. “Determina se que a estratégia é o preço mais baixo, mantém a estrutura de custo adequado, com pouco custo fixo e tenta elevar o volume de vendas, de maneira que a margem mais baixa pode viabilizar ganhos maiores devido ao volume”, COGAN (1998). Exemplo: linhas de graxas da indústria de óleos lubrificantes.

5.6. Preço de penetração

Definido a partir do lançamento de um baixo preço introdutório com a intenção de estabelecer rapidamente o produto no mercado. Com o preço mais baixo espera-se um ganho na participação do mercado. Aplica-se quando a demanda do produto for sensível ao preço (demanda elástica) ganhando na escala. Produz mais a custo relativamente mais baixo. Ex.: na indústria de óleos lubrificantes ocorre em situações onde um concorrente de aditivos ou lubrificantes lança um produto novo no mercado.

5.7. Preço para linha de produtos:

Maximiza o lucro levando em conta a margem de contribuição que a linha poderá agregar à empresa. Este tipo de preço é situação comum em linha de produção destinada a um só produto, como é o caso da linha de eixos e tanques da Stamp. O maior problema é que a empresa normalmente fica com a linha voltada para poucos clientes, não diluindo os riscos.

5.8. Preço meta

Na utilização de métodos de precificação e formação de preço, não pode deixar de considerar o que utiliza um preço meta, onde dentro de um determinado preço final de um produto ou serviço deve-se adequar os demais itens de custos. O preço meta é utilizado em situações em que se tem o preço do mercado e o produtor não tem como interferir neste preço. Para produzir deve-se verificar se há condições de ter um preço final, descontados os custos, despesas e impostos e ainda obter uma margem de lucros que viabiliza o negócio.

Como exemplo pode-se citar a linha de montagem de componentes onde a montadora paga no máximo o preço que custava para produzir internamente, e a empresa Stamp deve adequar sua estrutura de custos e despesas para viabilizar o projeto de montagem. Quanto menor for esse custo maior será o ganho da empresa.

5.9. PREÇO COM BASE NO INVESTIMENTO:

Não se investe capital buscando lucro, mas sim retorno sobre o investimento, o qual varia em função de alguns fatores determinantes como: atividade do negócio, estrutura de mercado, tipo de negócio, risco de atividade, riscos empresariais envolvidos e os riscos conjunturais.

Em um empreendimento busca-se o retorno equivalente a uma taxa livre de risco mais um prêmio de risco, variável conforme o perfil do investidor e o ramo de atividade. Este risco deverá cobrir os riscos assumidos.

Pode-se observar que a maior preocupação ao se formar um preço é quanto ao retorno do capital investido. Deve-se então priorizar na formação de preço de um projeto em que o acionista receba o retorno do seu investimento à uma taxa livre de risco, mais o prêmio sobre o risco. Muitos são os modelos de formação de preços, mas todos com um objetivo em comum, que é de manter um rendimento sobre o capital investido.

A Stamp, em qualquer investimento realizado, buscava sempre o retorno sobre o investimento, devido aos altos investimentos e o tempo de retorno.

6 - CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES – ABC X FORMAÇÃO DE PREÇO

Critério de custeio proposto para redução das distorções resultantes da adoção do critério de rateio dos gastos indiretos de fabricação podendo ser utilizado também na alocação dos custos diretos. O ABC propõe tratamento dos custos indiretos como se fossem diretos.

Diante dos avanços tecnológicos e da modernização do parque fabril, os custos indiretos estão acompanhando esta evolução e aumentando continuamente. Em outras palavras, parte dos custos diretos estão se transformando em indiretos, necessitando assim, de um critério mais justo de distribuição que permite uma melhor alocação dos custos aos produtos.

Temos também a grande diversificação dos produtos, principalmente nas grandes indústrias, o que requer maior precisão na distribuição dos custos.

No caso analisado da Stamp, demonstra que é necessário utilizarmos alocação de custos aos produtos através de sistema ABC, pois este define com maior precisão o custo real do produto, sem interferência de rateios. Ao utilizar direcionadores foi possível, no caso em análise, formular um preço mais justo para cada linha de produção.

7 - CONCLUSÃO

Observa-se que antes de formar o preço é necessário conhecer e examinar o mercado, a concorrência e o que o cliente/mercado está disposto a pagar pelo produto. Dessa forma, o ideal é reestruturar custos e margens, trabalhando com um custo meta, mantendo o preço na medida que o mercado está disposto a pagar, preservando assim, o retorno sobre o investimento.

Os aspectos básicos a serem considerados em uma decisão de preços são o custo, o volume de produção e o retorno obtido sobre o investimento. O custo representa um comprometimento de recursos necessários para a geração do produto a ser comercializado, para um determinado volume de produção.

Quanto aos modelos de formação de preços, os mais usualmente utilizados nas empresas são os que analisam o retorno sobre o investimento, custos de produção e clientes.

Para a definição de qual é o método mais correto, para cada caso, é necessário considerar a maximização de retorno sobre o investimento e as estimativas das demandas, volumes e elasticidade preço demanda.

Outro fato relevante observado no trabalho é quanto à utilização de métodos de custeamento como o custeio baseado em atividades, o ABC, que é necessário em muitos casos para uma correta definição de preço.

Na formação de preço as estratégias de marketing e mercadológicas são de extrema importância. Deve-se conhecer e examinar todas estas variáveis possíveis e assim verificar qual que melhor se aplica para implementar um novo preço. Seja através de estratégias de preços distintos, seja estratégia de preço competitivo ou definição de preço para linha de produtos ou mix de produção.

As empresas em análise utilizam-se de estratégias de formação de preços distintas devido às características particulares de cada uma. Enquanto uma é mais industrial, com investimento elevado e basicamente um só cliente, a outra, a Fábrica de Lubrificantes, possui características mais comerciais e tem produção industrial mas, o mais importante é a parte comercial, pois possui diversos tipos de clientes espalhados por todo país e enfrenta uma concorrência mais acirrada.

Observa-se que em ambos os casos há uma preocupação de obter o retorno sobre o investimento e controlar os custos, mas no caso da Fábrica de Lubrificantes as estratégias de marketing são fundamentais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Assef, Roberto. *Guia de Formação de Preços: Aspectos Mercadológicos Tributários e Financeiros*. Ed. Campus, São Paulo, 1997.
2. Dolan, Robert e Simon Hermann. *O Poder dos Preços*, São Paulo, Ed. Futura, 1998.
3. Horngen, T. Charles. Foster George e Datar M. Srikant, *Contabilidade de Custos*. LTC Livros técnicos e Científicos Ed., Rio de Janeiro, 2000.
4. Kalechi, Michael. *Teoria da Dinâmica Econômica, Os Economistas*. Ed. Nova Cultural. São Paulo, 1983.
5. Martins, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. Ed. Atlas, São Paulo, 1996.
6. Ricardo, David. *Princípios de Economia Política e Tributação, Os Economistas*. Ed. Nova Cultural, São Paulo, 1983.
7. Sakurai, Michiharu. *Gerenciamento Integrado de Custos*. São Paulo, Ed. Atlas, 1997
8. Santos, J.Joel. *Formação de Preços e do Lucro*. Ed. Atlas, São Paulo, 1995.