

**UFRRJ**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**

**MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM GESTÃO E  
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**Formação de Preço como Estratégia Empresarial : o**

**Caso do Setor de Transporte Rodoviário de Carga no**

**Estado do Rio de Janeiro**

**Ivailton Soares**

**2007**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
EM NEGÓCIOS**

**FORMAÇÃO DE PREÇO COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL : O  
CASO DO SETOR DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA NO  
ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

**IVAILTON SOARES**

Sob a Orientação da Professora  
**MARIA JOSÉ DA COSTA**

Dissertação submetida como requisito  
parcial a obtenção do Grau de Mestre  
no **Curso de Gestão e Estratégia em  
Negócios**

Seropédica, RJ  
Agosto de 2007

658.5  
S676f  
T

Soares, Ivailton, 1972 –  
Formação de preço como estratégia  
empresarial : o caso do setor de transporte rodoviário  
de carga no Estado do Rio de Janeiro / Ivailton Soares.  
– 2007

46f. : il

Orientadora : Maria José da Costa  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal  
Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências  
Humanas e Sociais

Bibliografia: f. 39-42.

1. Empresas de transporte – Política de preços  
– Rio de Janeiro(Estado) Tese. 2. Transporte de  
mercadoria – Custos – Rio de Janeiro (Estado) –  
Teses. 3. planejamento estratégico – Teses. I. Costa,  
Maria José da, 1950-. II. Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro. Instituto de Ciências Humanas e  
Sociais. III. Título

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM GESTÃO E ESTRATÉGICA  
EM NEGÓCIOS**

**IVAILTON SOARES**

**Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios, área de Concentração em Estratégia Empresarial.**

**DISSERTAÇÃO APROVADA EM 21 / Agosto / 2007**



---

Maria José da Costa. Doutora em Administração (D. Sc) EAESP/FGV  
(Orientadora)



---

César Augusto Miranda Guedes. Pós-Doutorado (D. Sc) ISEG/UTL Portugal



---

Mario Luiz Freitas Lemos. (D. Sc) COPPE/UFRJ

## RESUMO

**SOARES, Ivailton.** Formação de preço como estratégia empresarial : Caso do Setor de Transporte Rodoviário de Carga no Estado do Rio de Janeiro, RJ. 2007. 40 p Dissertação (Mestrando Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2007.

O objetivo geral nesta pesquisa consiste em avaliar a formação de preço como estratégia empresarial. Alguns objetivos específicos são formulados a seguir : revisar modelos da Teoria Microeconômica sobre preços; apontar critérios de custeio e de formação de preços; analisar a correlação existente entre os pontos de convergências dos meios interno e externo; e formular estratégias alternativas sobre a formação de preço. Neste estudo são combinados os seguintes tipos de pesquisa : descritiva, explicativa e de campo. Quanto aos métodos, são articulados os seguintes : observacional e microeconômico . Quanto as técnicas de pesquisa de campo foram aplicadas entrevistas junto a 3 (três) empresas e a um profissional autônomo. Supõe-se que a formação de preço é uma ferramenta ou estratégia empresarial que combina aspectos, tais como : custos, sistemas de custeio e análise da estrutura de mercado. No capítulo II foram revisados os principais conteúdos da teoria sobre estruturas de mercado e formação de preço. Através da pesquisa de campo foi constatado que as ações ou decisões estão baseadas em estratégias empresariais e revelam esses aspectos com o posicionamento estratégico diante do cliente, do concorrente, do mercado e da economia para a formação de preço. Confirmar-se que a suposição, apresentada no início do trabalho, é verdadeira considerando que a formação de preço é uma ferramenta ou estratégia empresarial.

Palavras-chave : Preço. Custo. Estratégia empresarial.

## ABSTRACT

**SOARES, Ivailton.** Price formation as management strategy: case of the Sector of Transport on Road of Load in Estate of Rio de Janeiro, RJ. 2007. 40 p Dissertation (Master's student Management and Strategy in Business). Institute of Human and Social Sciences, Rural Federal University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2007.

The general objective in this research consists of evaluating the price formation as management strategy. Some specific objectives are formulated to proceed: to revise models of the Theories Microeconomics about prices; to appointer costing approaches and of formation of prices; to analyze the existent correlation among the points of the means intern's convergences and external; and to formulate alternative strategies about the price formation. In this study the following research types are combined: descriptive, explanatory and of field. With relationship to the methods, they are articulate the following ones: observe and microeconomics. How many the techniques of field research were close to applied interviews 3 (three) companies and to an autonomous professional. It is supposed that the price formation is a tool or management strategy that it combines some aspects, such as: costs, costing systems and analysis of the market structure. In the chapter II the main contents of the theory were revised about market structures and price formation. Through the field research it was verified that the actions or decisions are based on management strategies and they reveal those aspects with the strategic positioning before the customer, of the competitor, of the market and of the economy for the price formation. To confirm that the supposition, presented in the beginning of the work, is true considering that the price formation is a tool or management strategy.

Key words : Price. Cost. Strategy.

## LISTA DE GRÁFICOS

Página.

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 01 – Curva de Demanda Quebrada                              | 07 |
| Gráfico 02 – Representação Gráfica das Forças de Mercado            | 08 |
| Gráfico 03 – Nascimento e Morte de Empresas no Brasil – 2000 a 2005 | 09 |
| Gráfico 04 – Participação dos Tipos de Empresas                     | 10 |
| Gráfico 05 – Abertura (ou Nascimento) de Empresas                   | 11 |
| Gráfico 06 – Extinção (ou Morte) de Empresas                        | 12 |

## LISTA DE FIGURAS

|   | Página. |
|---|---------|
| Figura 01 – Composição do Preço                               | 20      |
| Figura 02 – Representação Gráfica Clássica da análise de SWOT | 23      |

## LISTA DE QUADROS

|   | Página. |
|---|---------|
| Quadro 01 –Relação de Entrevistados                   | 30      |
| Quadro 02 – Perfil das Empresas                       | 30      |
| Quadro 03 – Coluna A - Áreas de destaque nas empresas | 31      |
| Quadro 04 – Coluna B - Áreas de destaque nas empresas | 32      |

## LISTA DE ANEXOS

|  | Página. |
|--|---------|
| ANEXO 01 – Parte I do Formulário de Entrevista   | 54      |
| ANEXO 02 – Parte II do Formulário de Entrevista  | 55      |
| ANEXO 03 – Parte III do Formulário de Entrevista | 57      |

## LISTA DE ABREVIações E SÍMBOLOS

|         |   |   |
|---------|---|---|
| ABC     | - | Activity Based Costing  |
| ANTC    | - | Associação Nacional de Transporte e Logística                       |
| BNDES   | - | Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social                |
| $dd^2$  | - | Curva de Demanda do Mercado Oligopolizado                           |
| $Dd^2$  | - | Curva de Demanda Quebrada   |
| DNRC    | - | Departamento Nacional de Registros Comerciais                       |
| FEEMA   | - | Fundação Estadual de Engenharia do Meio Ambiente                    |
| FIPE    | - | Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas                          |
| FIRJAN  | - | Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro                |
| GPS     | - | Global Position System  |
| ISO     | - | International Organization for Standardization                      |
| Ltda    | - | Empresa Limitada  |
| $P^*$   | - | Preço de equilíbrio   |
| PIB     | - | Produto Interno Bruto   |
| $Q^*$   | - | Quantidade de equilíbrio  |
| QAV     | - | Querosene de Aviação  |
| RH      | - | Recursos Humanos  |
| S. A .  | - | Sociedade Anônima   |
| SASSMAQ | - | Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade |
| SWOT    | - | Strength Weakness Opportunities Threats                             |
| T I     | - | Tecnologia da Informação  |

## SUMÁRIO

|  | Página. |
|--|---------|
| CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO  |         |
| 1.1 Formulação do Problema .....   | 01      |
| 1.2 Objetivos .....  | 01      |
| 1.2.1 Objetivo Geral .....   | 01      |
| 1.2.2 Objetivos Específicos .....  | 01      |
| 1.3 Metodologia da Dissertação .....   | 01      |
| 1.4 Suposição .....  | 02      |
| 1.5 Limitações do Estudo .....   | 02      |
| <br>   |         |
| CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA .....  | 03      |
| 2.1 - Estrutura de Mercado .....   | 03      |
| 2.1.1 Considerações Iniciais .....   | 03      |
| 2.1.2 Concorrência Perfeita .....  | 03      |
| 2.1.3 Monopólio e Concorrência Monopolista.....  | 04      |
| 2.1.4 Oligopólio.....  | 05      |
| 2.2 - Formação de Preços.....  | 07      |
| 2.2.1 Conjuntura da Economia Brasileira.....   | 07      |
| 2.2.2 Custos e Sistemas.....   | 11      |
| 2.2.2.1 Definições de Custos .....   | 11      |
| 2.2.2.2 Custeio por Absorção .....   | 12      |
| 2.2.2.3 Custeio Direto ou Variável.....  | 12      |
| 2.2.2.4 Custeio Padrão .....   | 13      |
| 2.2.2.5 Custeio ABC .....  | 14      |
| 2.2.3 Preços .....   | 15      |
| 2.3 - Estratégias .....  | 17      |
| 2.3.1 Definições.....  | 17      |
| 2.3.2 Modalidades.....   | 17      |
| 2.3.2.1 Estratégia de Avaliação do Meio Interno .....                                      | 17      |
| 2.3.2.2 Estratégia de Avaliação do Meio Externo.....                                       | 18      |
| 2.3.3 Ponto de Convergência das Estratégias de Avaliação dos Meios Interno e Externo... 18 |         |
| <br>   |         |
| CAPÍTULO III - METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO .....                                      | 20      |
| 3.1 - Amostra .....  | 20      |
| 3.1.1 – Utilisíssimo Transportes.....  | 20      |
| 3.1.2 – Botafogo Transportes.....  | 21      |
| 3.1.3 – A . Cupello Transporte.....  | 22      |
| 3.2 - Instrumentos de Pesquisa.....  | 22      |
| 3.3 - Questões de Pesquisa.....  | 22      |
| <br>   |         |
| CAPÍTULO IV - RESULTADOS E DISCUSSÃO .....   | 23      |
| 4.1 - Considerações Iniciais .....   | 23      |
| 4.2 - Perfil das Empresas .....  | 23      |
| 4.3 - Visão da Empresa e Visão do Entrevistado .....                                       | 24      |
| 4.4 - Resultados/Conteúdos das Entrevistas .....   | 25      |
| <br>   |         |
| CAPÍTULO V - CONCLUSÕES .....  | 37      |
| <br>   |         |
| CAPÍTULO VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....  | 39      |
| <br>   |         |
| ANEXOS.....  | 43      |

# CAPÍTULO I

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Formulação do Problema

O ambiente empresarial cada vez mais competitivo determina uma necessidade de compreensão maior e mais detalhada do jogo empresarial, ou seja, mais aprofundado nos conceitos. Essa necessidade faz com que as empresas apresentem além da preocupação com a competição, no mercado em que estão inseridas, a necessidade de manter-se no mercado, objetivando prolongar os fluxos de recursos futuros, ou seja, seu tempo no mercado.

A formação do preço dos produtos e serviços é um processo que exige uma série de técnicas e ferramentas da Teoria Microeconômica e da Administração Empresarial.

Torna-se imprescindível investigar, através da pesquisa de campo, as diversas combinações de práticas gerenciais relacionadas com a formação de preços. A escolha do tema “Formação de Preços como Estratégia Empresarial” é fundamental para compreender as práticas gerenciais confrontadas com os conceitos existentes na teoria.

A existência do problema da utilização da Formação do Preço como Estratégia Empresarial por uma grande parte das empresas faz com que estas apresentem dificuldades na sua gestão e reduz sua vida no mercado, independente do ciclo de vida dos seus produtos e serviços.

### 1.2 Objetivos

#### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral nesta pesquisa consiste em avaliar a formação de preço como estratégia empresarial.

#### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos nesta dissertação são os seguintes :

- Revisar modelos da Teoria Microeconômica quanto a aplicabilidade da utilização do preço como estratégia empresarial;
- Apontar critérios de custeio e de formação de preço;
- Analisar a correlação existente entre pontos de convergência dos meios interno e externo; e
- Formular estratégias alternativas sobre a formação de preços.

### 1.3 Metodologia da Dissertação

Neste trabalho são combinadas as seguintes modalidades de pesquisa :

- Pesquisa descritiva : são levantados dados e informações sobre critérios de formação de preços em três empresas e um profissional autônomo do ramo de transporte rodoviário de carga no Estado do Rio de Janeiro;
- Pesquisa Explicativa : são identificados todos os fatores que contribuem para elaboração de estratégia empresarial através do confronto entre a teoria e a realidade; e

- Pesquisa de Campo : são coletados dados e informações através de entrevistas junto ao público-alvo desta pesquisa ;

Nesta pesquisa são articulados os seguintes tipos de métodos :

- Método Observacional : são destacados aspectos mais relevantes sobre as empresas objeto de estudo;
- Método Microeconômico : Toda abordagem nesta pesquisa está diretamente relacionada com a Teoria Microeconômica.

Nesta dissertação são utilizadas entrevistas enquanto técnicas de pesquisa.

#### **1.4 Suposição**

Supõe-se que a formação de preço é uma ferramenta ou estratégia empresarial que combina aspectos, tais como : custos, sistemas de custeio e análise da estrutura de mercado.

#### **1.5 Limitações do Estudo**

Abordagens sobre a Teoria Microeconômica limitam-se aos aspectos relacionados a custos, preços e estrutura de mercado.

Neste trabalho a pesquisa de campo será realizada sobre apenas 3 (três) empresas e 1 (um) profissional autônomo do ramo de transporte rodoviário de carga no Estado do Rio de Janeiro. Este ramo de atividade foi selecionado face a revisão bibliográfica sobre autores e até mesmo em contato com alguns profissionais que mencionaram a carência de estudos sobre este ramo.

## CAPÍTULO II

### 2 REVISÃO DA LITERATURA

#### 2.1 Estrutura de Mercado

##### 2.1.1 Considerações Iniciais

A estrutura de mercado é analisada sob o enfoque da estratégia, ou seja, a empresa deve ter total conhecimento da estrutura que ela utiliza, pois desta forma obtém maior aproveitamento nas oportunidades e reduz risco na tomada de decisões frente a este meio externo e concorrentes que estão entrando ou saindo deste mercado.

Alguns conceitos na Teoria Microeconômica não representam a realidade, pois representam uma tentativa de abstração da realidade alocando todas as variáveis possíveis do mundo real, mas algumas características são destacadas quanto as estruturas de mercados que tem como elemento principal de suas características o preço, praticado ou utilizado.

Segundo Spínola (1992) :

“Os mercados de bens e serviços estão estruturados de formas diferentes. As várias estruturas são resultado da influência de alguns fatores. Esses fatores são: o número de firmas; o tamanho ou dimensão das firmas; a extensão da interdependência entre as firmas; homogeneidade ou o grau de heterogeneidade do produto das diferentes firmas; a natureza e o número dos compradores; a extensão das informações que compradores e vendedores dispõem dos preços das transações de outros produtos; habilidade das firmas individuais para influenciar a procura do mercado por meio de promoção do produto; melhoria na sua qualidade; facilidades especiais de comercialização e a facilidade com que as firmas entram e saem da indústria”. (p. 175)

As estruturas de mercado mais destacadas na literatura pesquisada são : Concorrência Perfeita, Monopólio e Oligopólio. As visões conceituais de cada autor serão destacadas de maneira breve em cada, exclusive Oligopólio onde é apresentado O Modelo de Demanda Quebrada.

##### 2.1.2 Concorrência Perfeita

O primeiro modelo a ser destacado aqui é o modelo da concorrência perfeita no qual os autores pesquisados apresentam seus pontos de vista sobre o modelo.

Para Ferguson (1989:279), a concorrência perfeita ocorre onde o mercado tem as seguintes características :

- O agente econômico é tão pequeno em relação ao mercado que não pode exercer influência perceptível no preço;
- O produto é homogêneo;
- Há livre mobilidade de todos os recursos;
- Incluindo livre e fácil entrada e saída das empresas; e
- Todos os agentes econômicos no mercado gozam de completo e perfeito conhecimento.

Segundo Rossetti (1997:310), uma das principais características da empresa perfeitamente competitiva é a sua subordinação aos preços prevalecentes no mercado onde aos níveis vigentes de preços, a empresa poderá vender a quantidade que desejar, pois apesar do elevado número de empresas concorrentes, a participação é tão reduzida que sua parcela de

responsabilidade pelo abastecimento é insignificante diante deste mercado. O autor citado destaca a questão do preço onde nesta estrutura de mercado os participantes não têm o poder de influenciá-lo. Este aspecto é confirmado, por Wonnacott e Wonnacott (1985), onde os autores apresentam exemplo de setor da economia onde podem ser vistas características deste mercado.

Para Wonnacott e Wonnacott (1985:369), existem muitos compradores e vendedores mas nenhum tem qualquer influência sobre os preços. Para os autores esta forma mais simples de mercado está presente em alguns setores da economia como por exemplo de alguns produtos agrícolas.

Quanto as características do conceito de forças de mercado onde Souza (2000:115), destaca, que na estrutura de mercado de concorrência perfeita, serão pequenas as quantidades compradas e vendidas por um agente em particular pois como é grande o número de vendedores e de compradores e o produto homogêneo. Desta forma o preço será dado pelo mercado e regulado pela interação entre oferta e demanda.

Os autores acima apresentam ponto de vista definidos sobre este tipo de modelo e no tópico seguinte o segundo modelo.

### **2.1.3 Monopólio e Concorrência Monopolista**

A segunda estrutura de mercado apresenta características opostas a que foi exposta no item 2.1.2 deste trabalho.

Spínola (1992:183), ressalta que na estrutura de mercado de monopólio o setor é a própria firma, porque existe um único produtor que realiza toda a produção. Dessa forma a oferta da firma é a oferta do setor e a demanda da firma é a demanda do setor.

De acordo com o autor citado, a Concorrência Monopolista é um fator meramente empírico, pois há ausência de um número considerável de monopólio e muito menos substitutos próximos para cada bem produzido pelas empresas monopolistas. Segundo Varian (1997:468), Competição Monopolista é quando uma firma possui um alto grau de Monopólio, no sentido de poder estabelecer seu preço, ao invés de aceitar passivamente o preço de mercado como uma firma competitiva faz.

Para Ferguson (1989:313), essa estrutura de mercado existe se houver um vendedor num mercado bem definido. Essa estrutura de mercado é oposta a Concorrência Perfeita.

Conforme Rossetti (1997:315), nesta estrutura de mercado a empresa monopolista não tem concorrentes e nem substitutos para seus produtos onde não há um preço de mercado. A empresa monopolista procura estabelecer as condições que permitam a obtenção de lucro máximo e não necessitando ajustar-se, passivamente, a determinado preço de mercado.

Segundo Wonnacott e Wonnacott (1985:387), o monopólio pode ser criado em funções de quatro razões básicas que são : controle de insumos ou uma técnica, o impedimento legal por mais de uma empresa no mercado com direitos exclusivos para exploração, as condições de custo e coalizão onde há associação de um grupo de produtores para operar no mercado. Para os autores a preponderância do monopólio depende da amplitude com que o mercado é definido.

Para Souza (2000:119), no monopólio, é a única firma do mercado que não consegue fixar o preço. O autor descreve de maneira resumida o conceito, que por razões maiores, quer ser por razões técnicas ou por razões de domínio estratégico de recursos.

O último modelo que foi pesquisado para o embasamento teórico dos conceitos, vem a seguir e determina um importante aspecto em contraposição teórica.

#### 2.1.4 Oligopólio

Na literatura consultada não existe muita diferenciação sobre o conceito de Oligopólio o que se encontra são apenas enfoques diferenciados sutilmente dos aspectos desta estrutura de mercado.

Segundo Spínola (1992:) :

“Oligopólio é uma estrutura de mercado que prevalece no mundo, inclusive no Brasil, como por exemplo, na indústria do transporte aéreo, do transporte rodoviário, de certos tipos de serviços e de outros. Para o autor, essa estrutura de mercado é caracterizada pela existência de um reduzido número de produtores e vendedores, produzindo produtos que são substitutos próximos entre si e desta forma as decisões sobre preço e a produção de equilíbrio são interdependentes porque a decisão de um vendedor influi no comportamento econômico do outro.” (p.188)

Conforme Rossetti (1997:298), existem vários aspectos no Oligopólio, tais como : produtos padronizados, produtos diferenciados, ações independentes entre as empresas oligopolistas e ações convencionadas através de acordos ou conluios.

Para Varian (1997:491), no Oligopólio freqüentemente há um número grande de competidores no mercado, mas não tanto para considerar cada um deles como tendo um efeito desprezível sobre o preço.

Conforme Wonnacott e Wonnacott (1985:408), o Oligopólio é o grau em que a indústria está dominada por alguns poucos vendedores sendo uma forma estável de organização de mercado.

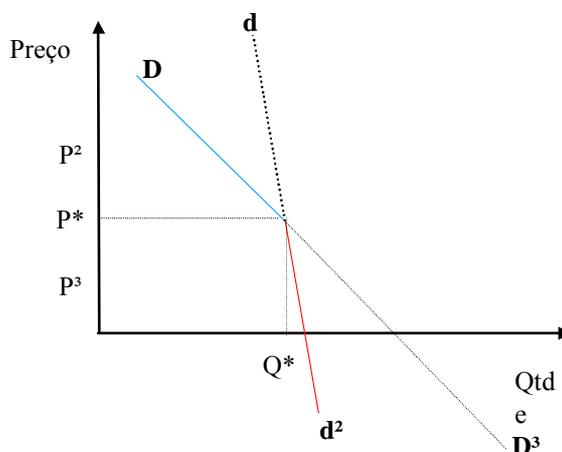
De acordo com Souza (2000:122), no Oligopólio as ações da firma individual influenciam o preço e as quantidades de equilíbrio do mercado. O autor destaca que campanhas publicitárias arrojadas e diferenciações do produto alteram as condições de mercado e influenciam as decisões dos concorrentes. Caso não haja a diferenciação pelo consumidor, os preços tendem a serem iguais onde nenhum produtor elevará os preços com pena de reduzir participação de mercado.

Um aspecto relevante que pode ser destacado dentro desta estrutura de mercado é a chamada “Demanda Quebrada” que é a representação gráfica da sutileza das ações e conseqüências dos oligopolistas.

Segundo Troster (1992:192), o Modelo da Demanda Quebrada foi desenvolvido buscando explicar porque os preços dos oligopólios permaneciam constantes por longos períodos de tempo, mesmo quando os custos mudavam.

Para Ferguson (1989:384), o Modelo da Curva de Demanda Quebrada não explica como a interação da demanda e do custo estabelece um único preço-quantidade de equilíbrio pois o equilíbrio de mercado é consistente com a grande variedade de situações no custo.

Gráfico 01 Curva de Demanda Quebrada (Dd<sup>2</sup>)



dd<sup>2</sup> - Curva de Demanda do Mercado Oligopolizado  
 DD<sup>3</sup> - Curva de Demanda da Empresa

Fonte : Ferguson (1989 : 383)

No modelo destacado a empresa tem sua demanda DD<sup>3</sup> (Demanda da Empresa) onde ocorrem suas relações de troca conforme o preço estabelecido no eixo das ordenadas (Preços). O mercado é representado na linha dd<sup>2</sup> (Demanda de Mercado) onde ocorrem todas as interações da dinâmica de mercado, competições, entre todas as empresas daquele setor que produzem o mesmo produto ou oferecem o mesmo serviço para os seus clientes.

As interações com o mercado e a empresa em função da competição ou oportunidade faz com que a empresa estabeleça esta relação onde o preço P\* pode ser considerado o preço aceito pelo mercado. O preço praticado pela empresa, será o mesmo requerido pelo mercado, resultando desta forma a interseção entre as curvas. A relação ou a dinâmica de mercado, ocorre quando a empresa tem seu preço de mercado em P\* e vê uma possibilidade de aumentar para P<sup>2</sup>. Este fato, quando ocorre, a quantidade demandada da empresa, deixa de ser Q\* e vai para uma situação inferior, onde somente representaria a demanda para empresa em quantidade menor. Este efeito, determina que a empresa perca mercado e faturamento face a troca do preço mais elevado com quantidades menores da anterior Q\*.

A curva de demanda da empresa, passa a ser a Dd<sup>2</sup>, que representa a interação da empresa com o mercado. A empresa ficou alheia à realidade de mercado, ficando as relações retratadas sobre a demanda da empresa (DD<sup>3</sup>) e não sobre a demanda do mercado (dd<sup>2</sup>), onde este efeito representa as forças de mercado (Oferta x Demanda). O caso contrário com a redução do preço (P<sup>3</sup>) determina uma variação menor face os concorrentes seguirem nas mesmas ações de redução de preço de qualquer oligopolista para não perder mercado onde as interações ocorrerem sobre a faixa de mercado da demanda quebrada.

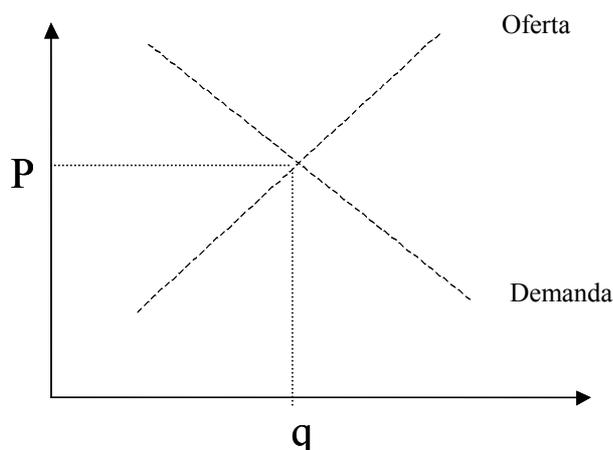
Quanto as Forças de Mercado, Montoro (1992:101) afirma que a demanda é o desejo de adquirir, é uma aspiração, um plano e não sua realização.

Segundo Varian (1997:403), toda firma se depara com duas decisões importantes : a escolha de quanto ela deveria produzir e a escolha do preço que ela deveria fixar.

As negociações de preços com cada cliente ou empresa no mercado, determinam a interação das forças de mercado.

Em Dornbusch (1991:25), o nível de produção e o nível de preços são determinados pela interação de oferta e demanda agregadas (Gráfico 02).

Gráfico 02 - Representação gráfica das forças do mercado



Fonte : Dornbusch (1991:28)

Essa interação ocorre no mercado, como pode ser observado em Etzel (2001:160), as pessoas ou organizações com necessidades a serem satisfeitas, dinheiro para gastar e disposição para gastá-lo.

O mercado é o local onde as forças determinaram as trocas de produtos e serviços em um patamar de preço negociado entre as partes envolvidas, clientes e empresas.

Conforme Asséf (1997) :

“... quem forma este preço é o mercado em que ele se insere e, para que não fique alijado da competição, deve conhecer perfeitamente as regras de participação. Isto não significa que sua empresa não possa definir preços diferenciados em função de sua maior especialização, qualificação e percepção do consumidor de que seu produto ou atendimento são especiais”. (p. 01)

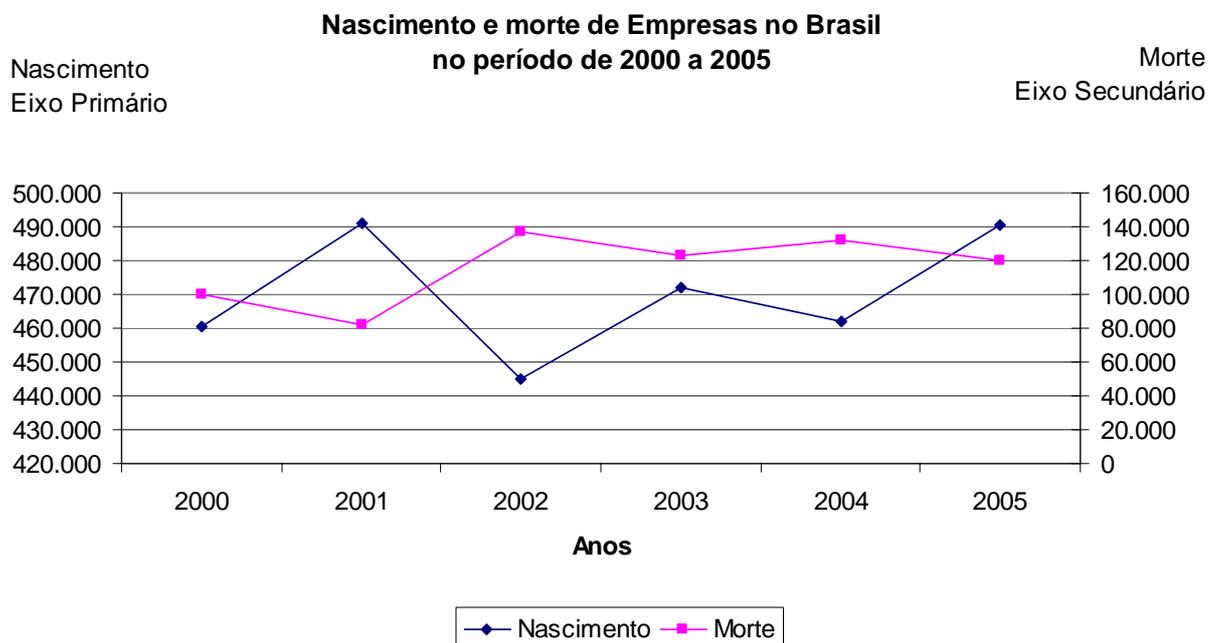
## 2.2 Formação de Preços

### 2.2.1 Conjuntura da Economia Brasileira

Dentro dos aspectos que chamam a atenção sobre o tema é que a má formação do preço de um produto ou serviço, pode determinar o fracasso de uma empresa com até mesmo o fechamento, a extinção ou a morte. Na formação de preço devem ser considerados também aspectos, tais como : critério de custeio, impostos e seus respectivos créditos. Estes aspectos fazem com que a estratégia empresarial a ser aplicada através do preço possa ser destacada, determinando desta forma a manutenção da empresa no mercado por mais tempo.

O Gráfico 03, apresentado a seguir, mostra o exemplo do que foi destacado, ou seja, o número de abertura (ou nascimento) de empresas e o número de extinções (ou morte) de empresas no Brasil no período 2000 a 2005.

Gráfico 03

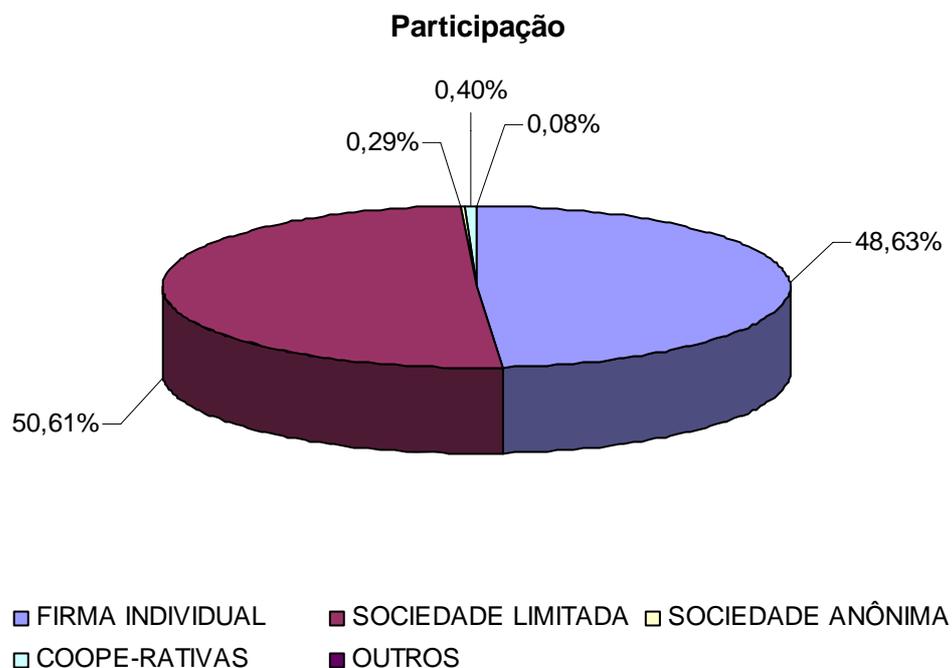


Fonte : Departamento Nacional de Registros Comerciais (2006)  
Gráfico produzido e adaptado pelo autor com base nos dados do DNRC

Como pode ser observado, no Gráfico 03, o número de nascimento de empresas foi maior apenas nos anos de 2001 e 2005. Os nascimentos estão assinalados no eixo primário com variação de 420.000 a 500.000. As mortes de empresas, no eixo secundário, variam de 20.000 a 160.000 ocorrências. Os aspectos relacionados ao fenômeno são variados e não podem ser identificados pontualmente neste universo. Mas a realidade com a gestão dos seus ativos, sobretudo do bem maior, destaca o ativo final em relação ao mercado que é : o preço dos produtos ou serviços.

Gráfico 04

Participação dos tipos nascimento e morte de empresas  
no Brasil – 2000 a 2005



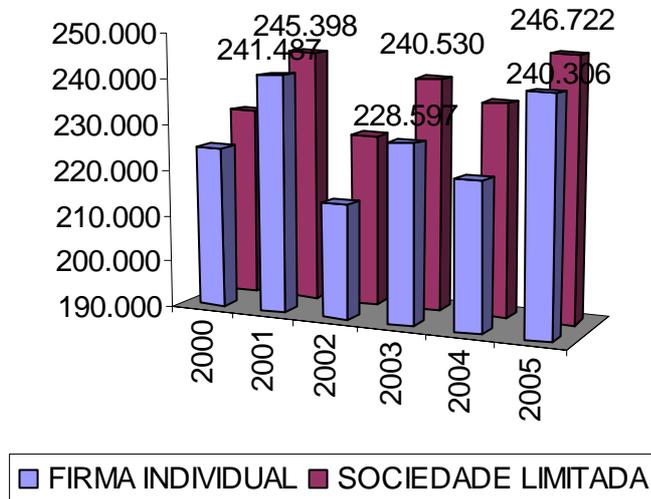
Fonte : Departamento Nacional de Registros Comerciais (2006)  
Gráfico produzido e adaptado pelo autor com base nos dados do DNRC

No gráfico 04, os dois principais tipos de empresas que apresentam nascimento no Brasil, são as Firms Individuais e as Sociedades Limitadas que representam mais de 90% das empresas abertas no país considerando o período de 2000 a 2005.

O gráfico 05 demonstra os 2 (dois) tipos de empresas destacadas no gráfico 04 que são a Firma Individual e a Sociedade Limitada.

Gráfico 05

**Abertura (ou Nascimento) de Empresas  
no período de 2000 a 2005**



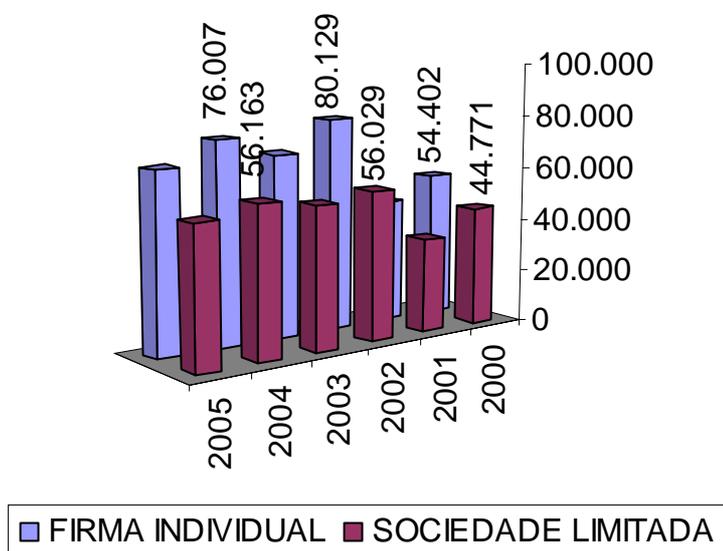
Fonte : Departamento Nacional de Registros Comerciais (2006)  
Gráfico produzido e adaptado pelo autor com base nos dados do DNRC

Os patamares são próximos entre os dois tipos de empresa, no gráfico acima, nos números apresentados por este dois grupos. No gráfico 05 foram destacados os pontos mais elevados para facilitar a visualização dos dados selecionados no período observado.

No gráfico 06 são destacados os números referentes a extinção (ou morte) para os mesmos grupos com apresentação dos dados mais significativos registrados no DNRC.

Gráfico 06

### Extinção (ou Morte) de Empresas no período de 2000 a 2005



Fonte : Departamento Nacional de Registros Comerciais (2006)  
Gráfico produzido e adaptado pelo autor com base nos dados do DNRC

Os dados apresentados no gráfico 06, extinção de empresas (ou morte), representam uma rotatividade muito grande de empresas, com pouca fixação nos seus mercados, possivelmente pouco conhecimento dos custos e principalmente do sistema de custeio para melhor otimizar oportunidades com implementação de preços competitivos.

## 2.2.2 Custos e Sistemas

### 2.2.2.1 Definições de Custos

Para iniciar este item, deve-se definir o que é custo na literatura pesquisada. Em Martins (2001:25), custo é um gasto relativo ao bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços.

Para Gitman (1984:174), o custo das mercadorias vendidas e as despesas operacionais da empresa contêm componentes de custos operacionais fixos e variáveis.

Conforme Heilbroner (1973:118), alguns custos determinados por contratos legais, pelo costume ou pelo uso inalterado de um fator, não variam com a produção.

Para Assef (1997:32), custos variáveis, ao contrário, são aqueles que oscilam proporcionalmente às vendas realizadas ou ao nível de produção industrial.

Segundo Dolabela (1999:227), os custos de produção também influenciam o preço do produto, mas indicam principalmente, o grau de viabilidade financeira da empresa, ou seja, se com seus custos ela é capaz de gerar receitas líquidas atraentes e ser competitiva.

Existem vários sistemas de custeio além do que realmente é aceito pelo fisco como parâmetros aceitos por órgãos de fiscalização.

Para Bernardi (2004:37), há três sistemas de custeio : absorção, custeio direto ou variável e custeio padrão. Atualmente, novas necessidades ensejaram o surgimento do custeio ABC (Activity Based Costing) e outras variantes de interesse. A adoção de um deles está

relacionada aos objetivos da empresa, ao que se pretende do sistema de custeio e aos propósitos das análises dos resultados.

O autor Dubois et al (2006:124), destaca que os métodos procuram atribuir os gastos apresentados pela organização para cada um dos bens ou serviços produzidos.

Segundo Bruni et al. (2004:35), os sistemas de custeio referem-se às formas como os custos são registrados e transferidos internamente dentro da entidade.

Conforme Carneiro et al (2006:81), os sistemas de custeio foram originariamente desenvolvidos para atender às necessidades de informação contábeis.

### **2.2.2.2 Custeio por Absorção**

Para Bernardi (2004:38), o Custeio por Absorção é um sistema que direciona todos os custos de uma fábrica, diretos e indiretos, fixos e variáveis para uma produção dada, e finalmente aos produtos. As despesas são direcionadas para o resultados da empresa.

Segundo Cogan (2002:20), todas as despesas que impactam nos produtos e nos serviços, tanto as fabris quanto as demais, também são conhecidas como método por absorção.

Para Carneiro et al (2006:81), o “custeio por absorção”, também chamado de full cost, que busca incorporação, aos produtos, de todos os custos incorridos : fixos, variáveis, diretos e indiretos.

Conforme é apresentado em Dubois et al (2006:124), o custeio por absorção consiste na alocação de todos os custos (diretos e indiretos) em cada fase da produção. Neste método, todos os gastos que participam da elaboração dos produtos fabricados deverão ser absorvidos por eles.

Bernardi (2004:38), quatro aspectos devem ser considerados na adoção desse custeio, para avaliar o custo de um produto :

- Relacionamento a determinado volume de produção;
- Métodos de rateio dos custos indiretos e fixos que podem gerar distorções nos custos unitários;
- Capacidade utilizada da fábrica;
- Níveis de eficiência e produtividade.

Para Martins (2001:41), é o método derivado da aplicação dos princípios de contabilidade geralmente aceitos onde consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados e todos os gastos relativos ao esforço de fabricação são distribuídos para todos os produtos feitos.

Segundo Bruni (2004:35), custeio por absorção se dá quando os custos indiretos são transferidos aos produtos ou serviços.

Santos (2005:24), o conceito do custo por absorção adotado pela legislação brasileira foi desenvolvido nos séculos XVII e XVIII onde a base de referência consiste em ratear os custos diretos e indiretos para cada unidade produzida e vendida e tratar as despesas como do próprio período em que foram incorridas.

### **2.2.2.3 Custeio Direto ou Variável**

Outro sistema de custeio é o Direto ou Variável, onde para alguns autores de nossa literatura apresentam aspectos positivos e negativos.

Para Dubois et al (2006:128), “o método de custeio variável pode ser definido como aquele no qual os custos fixos são alocados aos resultados como se fossem despesas (independentemente do volume de produção da empresa) ...”.

Conforme Bernardi (2004:38), neste sistema o custo de um produto é composto somente pelos custos de fabricação que são identificáveis, diretamente aplicados e variáveis com os volumes de produção. Todos os custos fixos e indiretos são alocados diretamente aos resultados da empresa.

Bruni et al. (2004:35), no conceito do sistema direto que no cálculo dos custos dos produtos ou serviços, apenas os custos diretos são considerados. Os custos indiretos são considerados periódicos e lançados diretamente no Demonstrativo de Resultado do Exercício, não sendo incorporados aos cálculos do custo dos produtos e serviços.

Para Martins (2001:215), o custeio variável, também conhecido por custeio direto, é apropriação de todos os custos variáveis, quer diretos quer indiretos, e tão somente dos variáveis. Na verdade é apenas alocação nos produtos dos custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado da empresa.

Alguns autores descrevem uma outra nomenclatura para sistema de custeio onde este é o caso de Joel J. Santos que descreve essa apropriação de todos os custos variáveis aos produtos. Para este autor este método se constitui como uma novidade no país mas um grande número de decisões empresariais tem sido tomada com base nesse sistema de custeamento.

Conforme Santos (2005:28), o custeamento marginal pelo qual todos os gastos despendidos por uma empresa, de natureza variável, são alocados ao produto. Este método propicia meios bastante objetivos de se identificar os custos e a margem de contribuição de cada produto vendido. Além deste fato auxilia a empresa no conhecimento dos custos estruturais fixos que estão diretamente relacionados à capacidade instalada.

Para Cogan (2002:132), esse método de custeio pode ser observado sempre que o preço cotado for superior aos custos variáveis onde isso servirá para ajudar a cobrir os custos fixos e o lucro.

Carneiro (2006:81), o custeio variável ou direto, associa aos produtos, serviços ou operações somente os custos que variam proporcionalmente às atividades.

#### **2.2.2.4 Custeio Padrão**

O aumento da concorrência, determina maior aperfeiçoamento do controle das operações e dos custos da empresa. E a utilização do custeio-padrão é um dos meios para ter esse maior controle como objetivo.

Segundo Leone (1998:34), a administração estabelece planos e metas, e delega a autoridade e a responsabilidade necessária para que tais objetivos sejam atingidos. É entendido na literatura, como estabelecimento de um custo, tomando como medida, valores históricos apurados durante um período, tendo como referencial de maximização de todos os recursos envolvidos.

Os melhores recursos envolvidos são utilizados como : a melhor matéria-prima possível, mão-de-obra mais eficiente, capacidade da empresa em 100% e nenhuma parada prevista por qualquer motivo, somente para as preventivas, visando à perfeita manutenção.

Segundo Martins (2001:332), a mais eficaz forma de se controlar custo é a partir da institucionalização do custo-padrão onde este pode ser utilizado nos critérios de custeio tanto por absorção como no variável.

Para Leone (1998:227), os custos-padrão servem como um guia para administração e muitas vezes como um dos muitos fatores para o estabelecimento dos preços de venda dos produtos e serviços.

Bruni et al (2004:171), informa que com o emprego do custo-padrão, é possível apurar os desvios do realizado em relação ao previsto, identificar as causas dos desvios, adotar providências corretivas e preventivas de erro que permitam a melhoria do desempenho.

Para Dubois et al (2006:141), esse método não substitui os sistemas de custeio, mas sim, os complementa. Esse método é proveitoso quando a empresa trabalha com grandes quantidades de produtos e quando a produção contratada tem grandes quantidades de itens similares.

O autor destaca ainda que esse método serve para negociações de preço, para acompanhar estoque de produtos acabados e semi-acabados e monitoramento das operações avaliando desempenhos e identificando gargalos ou ineficiências.

Segundo Santos (2005:124), esse método determina uma flexibilização da formação do preço pois as atualizações de informações e checagem dos custos praticados em relação ao que foi adotado como padrão é uma certeza de preço lucrativo.

Bernardi (2004:38), nesse sistema pode ser utilizado tanto a metodologia do custeio variável ou de absorção. A sua finalidade é o controle podendo também ser utilizado para formação de preços.

### **2.2.2.5 Custeio ABC**

Para Dubois et al (2006:153), devido a globalização da economia, o estudo dos custos passou a ser um instrumento para criar vantagem competitiva nas empresas, devendo fazer parte integrante da sua estratégia. E alguns aspectos devem ser perseguidos como menor custo, sem que afete a funcionalidade, a qualidade dos bens e serviços e a excelência empresarial.

Segundo Santos (2005:24), a definição desse critério é atribuir a cada produto, o custo de cada atividade e processos direcionados.

Bernardi (2004):

“A competitividade de uma empresa está diretamente relacionada a sua capacidade de desenvolver diferenciais e mantê-los, o que é propiciado por decisões estratégicas que envolvam toda a empresa em suas áreas, atividades e processos. Um sistema de custeio que demonstre e apóie uma análise do custo, do uso e da eficiência com que as atividades e processos geram custos é fundamental para a medição do desempenho da estratégia, conseqüentemente da empresa”. (p. 40)

Para Martins (2001:304), o critério ABC é mais uma ferramenta de gestão de custos do que de custeio de produto. O autor descreve duas visões sobre esse critério, que são elas :

- A visão econômica de custeio, onde os custos são apropriados ao objeto de custeio através das atividades em cada departamento;
- A visão de aperfeiçoamento de processo, onde os custos dos processos são captados em atividades nos departamentos funcionais.

Bruni et al (2004:182), o custeio baseado em atividades, ABC, difere do sistema de custeio tradicional, face empregar as atividades desenvolvidas dentro da organização para alocar os custos, contrariamente aos sistemas que se baseiam em volume. O ABC tem por objetivo fornecer metodologia mais coerente de alocação dos custos.

Cogan (2002) :

“ABC tem como foco recursos e as atividades como geradores de custos, enquanto que o custeio tradicional focaliza os produtos como geradores de custo. Para o autor essa metodologia de custeio surge em função das respostas que os outros métodos não deram. Um exemplo disso é o chamado preço ideal onde cobre os custos de produção e comercialização do produto ou serviço, contendo

um percentual de lucro esperado e permitindo que a empresa se mantenha competitiva no mercado”. (43)

Para Carneiro (2006:83), o ABC compreende um conjunto de conceitos e técnicas para custeio de produtos, serviços ou clientes, partindo do princípio de que são as atividades da empresa nos quais as tarefas que ela executa e não dos produtos e serviços, que consomem os recursos da empresa. A empresa para utilizar esse método deve primeiro mapear suas atividades e atribuir os diversos custos a esse conjunto de atividades.

O autor deixa uma informação importante, Carneiro (2006) :

“... não existe um sistema de custeio superior ao demais, e sim situações em que é possível escolher um tipo de sistema capaz de satisfazer as necessidades do usuário. Há casos em que um sistema de custeio por absorção atende perfeitamente às necessidades gerenciais, com uma ótima relação custo/benefício. O sistema de custeio variável costuma resolver boa parte dos problemas relacionados à alocação de custos.” (81)

### 2.2.3 Preços

Aqui serão vistos alguns conceitos breves sobre preços e as suas variações dentro da literatura conhecida.

Para Dolabela (1997:190), a determinação do preço afeta a posição da empresa, no que diz respeito ao seu faturamento e rentabilidade.

O preço do bem pode ser relacionado com cada tipo de bens (substituto ou complementares). Segundo Rossetti (1997:418), preços dos bens substitutos estão relacionados à procura de um produto que pode ser afetado por variações nos preços de produtos substitutos. Quando se estabelece entre eles elasticidades cruzadas, positivas ou negativas.

Bernardi (2004:123), o preço é um valor definido para um produto (perspectiva interna), portanto um piso, enquanto valor é o preço que o mercado (perspectiva externa) está disposto a pagar pelo benefício percebido, ou seja, o limite. O autor destaca que o sucesso deste limite é alcançado quando são considerados os dois ambientes com os seguintes questionamentos :

| Aspectos internos   | Aspectos externos  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• O que é elementar e básico no valor percebido ?</li><li>• O que é o esperado ?</li><li>• O que é desejado ?</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Definição de segmentação ou posicionamento;</li><li>• Definição dos objetivos de preço;</li><li>• Análise das condições internas e externas;</li><li>• Definição do método de formação do preço.</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• O que pode ser feito para exceder ?</li></ul>   |  |

Para Dubois et al (2006:217), os preços são recursos contábeis que indicam e ajudam a controlar a eficiência dos bens e serviços fabricados. Os preços irão refletir um determinado

resultado da própria eficiência de produção das empresas. O autor destaca que a formação do preço dos bens e serviços ocorre a partir das leis da oferta e da procura, as quais regem o mercado.

Para Santos (2005:127), o preço de venda deve levar a um valor que traga à empresa a maximização dos lucros, em que seja possível manter a qualidade para manter os anseios de mercado no preço determinado e otimização da produção por parte da empresa. O autor destaca que a formulação do preço está ligada às condições de mercado, às exigências governamentais, aos custos, ao nível de atividade e à remuneração do capital investido (lucro).

Segundo Bruni et al (2004:349), a empresa somente conseguirá prosperar no mercado e continuar existindo se praticar preços superiores aos custos incorridos onde estes são delimitados pelo mercado. O autor destaca que falar em preço é analisar custos e estimar fatores intrínsecos do mercado em que o produto ou serviço será ofertado.

Em Rossetti (1997:418), preços de bens complementares modificam-se para mais ou para menos de acordo com a procura por produtos conceituados como de alta “volatilidade”.

Serão destacados aqui os conceitos necessários para mostrar a frente o relacionamento entre preço e estratégia empresarial. Início com o conceito de preço onde para alguns autores pesquisados, é muito importante a determinação do preço, pois segundo Dolabela (1999:190), afeta a posição da empresa no que diz respeito ao seu faturamento e rentabilidade, bem como a sua participação no mercado.

Já para Assef (1997:xv), diz que somente através de uma política eficiente de preços, as empresas poderão atingir seus objetivos de lucro.

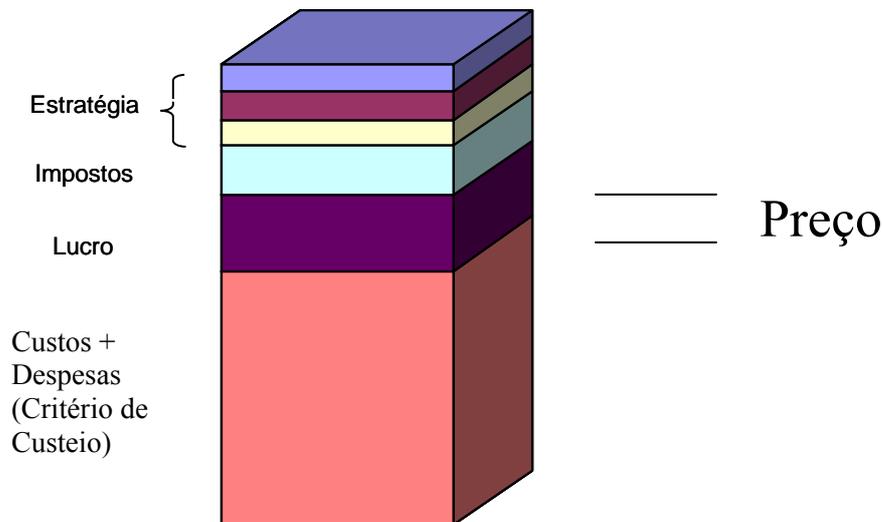
O preço determina uma condição para autores até mesmo da área de Marketing, que é o caso do Kotler (2000:476), onde todas as organizações que visam ao lucro e muitas das que não visam, determinam preços para seus produtos e serviços.

Outro autor da área de Marketing que apresenta um posicionamento sobre o conceito de preço é Etzel (2001:278), onde para ele, preço é simplesmente a quantidade de dinheiro e/ou outros itens com utilidade necessária para se adquirir um produto.

Cogan (2002:125), descreve que diversas estratégias podem ser levadas em consideração na fixação dos preços de venda. O autor destaca que duas concepções convivem juntamente que são : a determinação do preço pelo mercado e a adição de lucro aos custos da empresa.

Os conceitos de preço apresentados pelos autores acima, na verdade é pactuado entre duas partes, que são : os consumidores ou clientes e as firmas ou empresas.

Figura 01 – Composição do Preço



Fonte : Elaboração própria do autor

A figura 01 acima é uma representação gráfica da composição do preço dentro da perspectiva empresarial. E a utilização da estratégia na formação do preço de produtos e de serviços.

Este aspecto é ressaltado pelo autor Carneiro et al (2006:49), o preço pode ter um caráter tático, representado por manobras de curto prazo e busca de resultado mais imediato, bem como estratégico, refletido no esforço do posicionamento, na busca da consolidação de parcela de mercado e na seleção de segmentos-alvo.

Para Teixeira et al (2004:61), a dimensão estratégica orienta a atuação de vendas, indicando a direção para a qual devem ser dirigidos os esforços e o gerenciamento das ações táticas.

## 2.3 Estratégias

### 2.3.1 Definições

O aspecto que vale a pena ser destacado, é a definição de estratégia que vem sendo aprimorada de tempos mais antigos da humanidade, pois segundo Serra et al (2004:4), “a palavra estratégia (στρατηγια), em grego antigo, significa a qualidade e a habilidade do general, ou seja, a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares”.

Para Bruni et al (2004:367), a estratégia “... representa a disposição das forças armadas no campo de batalha para conseguir a derrota do inimigo. Consiste no desenvolvimento de meios contra o inimigo, em busca de objetivos estabelecidos pelo comando”.

Carneiro (2006:16), deve-se ter em mente que o preço faz parte de um contexto maior de posicionamento da empresa onde este é definido por suas estratégias.

### 2.3.2 Modalidades

#### 2.3.2.1 Estratégia de Avaliação do Meio Interno

O principal aspecto que pode ser utilizado para iniciar avaliação do meio interno da empresa está no princípio que é a determinação dos objetivos, missão e cultura da empresa. Estes três componentes estão presentes no planejamento estratégico de qualquer empresa, ou seja, esse será o mapa que levará ao auto-conhecimento.

Lobato et al (2005:39), as diretrizes estratégicas são definidas pela visão, missão e valores da organização. Essas diretrizes determinam a implementação da gestão estratégica competitiva pois permite ao estrategista detectar os sinais de mudança, identificar as oportunidades, planejar de forma sintonizada com o negócio e criar condições para ações proativas. O autor destaca como análise do ambiente interno, o diagnóstico por parte de qualquer organização da suas forças e fraquezas, suas capacidades e competências para obter o sucesso.

Serra et al (2004:96), destaca que objetivos visam a reforçar as competências centrais da empresa nos fatores críticos de sucesso dos negócios.

Outro aspecto que deve ser destacado é a questão da criação de valor, ou seja, é identificar aspectos destacados internamente pela empresa ou organização que poderão ser utilizadas estrategicamente para criação de valor no mercado diante do cliente.

Normann et al (2005:53), a estratégia é a arte de criar valor pois ela fornece as estruturas intelectuais, os modelos conceituais e as orientações que permitem que os gerentes de uma empresa identifiquem oportunidades de oferecer valor aos clientes e lucrar com isso.

Rappaport (2005:83), o ambiente de negócios de hoje, mutável e freqüentemente desconcertante, os sistemas formais de planejamento estratégico tornaram-se uma das principais ferramentas da alta gerência para avaliar e enfrentar as incertezas.

### **2.3.2.2 Estratégia de Avaliação do Meio Externo**

Um dos primeiros aspectos utilizados para avaliação do meio externo foi a chamada Elaboração de Cenários. Para Serra et al (2004:61), “... o futuro em geral é incerto, os cenários constituem uma poderosa ferramenta de planejamento, um apoio fundamental para a tomada de decisões estratégicas. Os cenários são diferentes das pesquisas de mercado e da simples extrapolação das tendências. Mais do que isso, constituem uma possibilidade muito mais ampla quanto ao futuro, elaborada segundo uma configuração predeterminada do ambiente”.

Segundo Salazar (2003:131), “...os tomadores de decisão devem questionar suas pressuposições sobre como o mundo funcionará amanhã. Para que desse modo, eles possam antecipar decisões adequadas ao uso das oportunidades”.

Outra ferramenta que pode ser utilizada para essa análise do meio externo da empresa, é a análise setorial, pois segundo Serra et al (2004:74), “...uma parte da lucratividade das empresas deve-se aos seus desempenhos particulares diante da concorrência e a aspectos próprios do setor de negócios em que ela está inserida. Por este motivo é preciso que ao traçar suas estratégias, as empresas analisem cuidadosamente o peso dessa parte de sua lucratividade, que depende do desempenho do ramo de atividade a que ele pertence”.

### **2.3.3 Ponto de Convergência das Estratégias de Avaliação dos Meios Interno e Externo**

Dentre os aspectos cabe destacar que a compreensão entre a interação dos meios que permeiam qualquer organização empresarial são os meios internos e externos. Isto é destacado em Zook (2001:28), como base do crescimento lucrativo que pode ser feita segundo duas perspectivas citadas onde a primeira (de fora para dentro) é o ponto de vista do mundo externo, com fronteiras empresariais naturais estabelecidas pela economia de mercado básica.

A segunda (de dentro para fora) é do ponto de vista daqueles dentro da empresa, com as fronteiras empresariais determinadas pelo competitivo do seu negócio.

Segundo Oliveira (1993:28), “estratégia é a situação em que existe uma identificada análise e efetiva interligação entre os fatores externos e internos da empresa. Visando à otimizar o processo de usufruir as oportunidades ou de evitar as ameaças ambientais perante os pontos fortes e fracos da empresa”.

Outro aspecto que pode ser destacado é a chamada Visão. Para Serra et al (2004:43), “... a visão ajuda a empresa a unir-se em torno de valores comuns que possibilitam direcioná-la para o aproveitamento de uma oportunidade, com vantagem competitiva”.

Uma ferramenta muito utilizada desde a década de 60 é a chamada análise de SWOT. A Sigla tem um significado proveniente do Inglês, a seguir :

Figura 02

Representação gráfica, Clássica, da análise de **SWOT**

|                                      |                            |
|--------------------------------------|----------------------------|
| <b>Strenght = Força</b>              | <b>Weakness = Fraqueza</b> |
| <b>Opportunities = Oportunidades</b> | <b>Threats = Ameaças</b>   |

Fonte : Elaboração própria do autor

Segundo Serra et al (2004:86), “a função primordial da análise SWOT, é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos”.

O equilíbrio entre as forças de mercado e a postura da empresa implica no perfeito equacionamento de intenções e ações que ocorrem entre os ambientes internos e externos da empresa, pois segundo Porter (2005:30), “ao lidar com as forças motrizes da competição, a empresa pode elaborar uma estratégia que assuma a ofensiva. A postura se destina a agir de forma mais ativa do que simplesmente enfrentar as próprias forças. Seu objetivo é alterar as causas dessas forças competitivas”.

## **CAPÍTULO III**

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO**

#### **3.1 Amostra**

Esta pesquisa tem como fundamentação a entrevista com gerentes da área comercial de três empresas distintas mas do mesmo ramo de atividade/setor. As informações mais importante sobre cada empresa está disponível abaixo e apenas as informações do autônomo que não existem como site e demais informações.

##### **3.1.1. Utilíssimo Transportes**

As informações sobre a empresa podem ser consultadas através do site : [www.utilissimo.com.br](http://www.utilissimo.com.br).

##### **3.1.1.1 A Empresa**

Fundada há 35 anos, a UTILÍSSIMO TRANSPORTES preocupando-se com a crescente necessidade do mercado desenvolvendo logística e entrega final dos produtos de seus embarcadores, haja vista que é a fiel depositária da mercadoria neste estágio entre o fabricante e destinatário. Com a matriz em São Paulo e a filial no Rio de Janeiro, instaladas em terminais de carga, a UTILÍSSIMO TRANSPORTES pois tem a infra-estrutura adequada à movimentação de cargas fracionadas.

##### **3.1.1.2 Conceito**

Hoje a Globalização força a cada dia, rever conceitos sobre as principais e importantes estratégias a serem implantadas, para conseguir continuar cumprindo meta de crescimento contínuo, nos percursos São Paulo / Rio de Janeiro ( Capital e Interior ). Eleita por Toshiba da Amazonas e Toshiba Informática S/A, pela 3ª vez, a melhor Empresa de Transporte.

##### **3.1.1.3 Objetivo**

A UTILÍSSIMO TRANSPORTES tem como objetivo fazer sempre o melhor para proporcionar um atendimento diferenciado e exclusivo, prestando assim, um trabalho dedicado e com qualidade.

##### **3.1.1.4 Segurança e rastreamento**

Além da segurança existente em seus Terminais de Cargas, com câmeras de circuito interno espalhadas em pontos estratégicos, a UTILÍSSIMO TRANSPORTES foi a 1ª empresa de transportes de cargas do Brasil a instalar em sua frota de distribuição urbana, em São Paulo e Rio de Janeiro, o sistema de rastreamento tipo Trunking com GPS, capaz de monitorar toda a operação através de terminais de computadores instalados nas sedes da empresa.

Desta forma nossos operadores conseguem visualizar e controlar toda movimentação dos caminhões, incluindo velocidade, localização, acompanhamento das entregas em tempo real, pois, torna-se necessário travar e destravar as portas do baú a cada evento, podendo

inclusive trocar informações após confirmação por senhas individuais, quando em caso de perigo de assalto, pode após ouvir a conversa no interior da cabine, disparar sirene de alarme e cortar combustível, além de acionar os órgãos policiais. Os baús saem travados da empresa até o veículo chegar ao primeiro cliente, quando são destravados e depois travados novamente, repetindo-se esta operação a cada entrega/coleta. O sistema permite ainda:

Corte do combustível a qualquer distância, informar ao cliente o local exato onde se encontra a mercadoria e tempo de chegada ao destino.

Nos longos percursos e transferências por carretas, é utilizado o RASTREAMENTO POR SATÉLITE e monitoramento pela empresa de Gerenciamento de Risco, indicada pela própria Corretora de Seguros, com cobertura em todo o território nacional.

### **3.1.2. Botafogo Transportes**

As informações comerciais podem ser consultadas através do site : [www.botafogotransportes.com.br](http://www.botafogotransportes.com.br).

#### **3.1.2.1 A Empresa**

A Botafogo Transportes é uma das mais modernas empresas brasileiras no setor. Para tanto, ela possui uma logística integrada de execução de tarefas de armazenagem, gestão de pedidos, controle de estoque e distribuição. Utilizando-se de mão-de-obra altamente especializada e experiência apoiada por recursos da mais avançada tecnologia. A Botafogo Transportes é uma das poucas empresas do setor que atua a nível internacional, realizando transportes e mudanças com a mesma eficiência, para qualquer parte do mundo. Para tanto, a Botafogo possui agentes aduaneiros e representantes internacionais de comprovada qualificação técnica em todos os países. Com a Botafogo, competência não têm fronteiras.

#### **3.1.2.2 Objetivos da empresa**

A Botafogo Transportes tem por objetivo ser uma empresa competitiva, inovadora, ágil, responsável, confiável aos clientes internos, externos, fornecedores e comprometida com o bem-estar comum da sociedade. Com Certificação e Qualidade.

A Missão da Empresa é transportar cargas e pessoas com excelência, proporcionando o crescimento da empresa e colaboradores, contribuindo com o desenvolvimento do Brasil.

#### **3.1.2.3 Área de atuação**

A Botafogo Transportes atua em todo território nacional e internacional, tem Matriz em Brasília e Filiais nos Estados: São Paulo, Rio de Janeiro, Goiás, Bahia, Maranhão e Pernambuco, prontos para atender em qualquer localidade do País.

#### **3.1.2.4 Logística**

É todo o processo de Transporte da carga de origem até o seu destino, qualquer que seja. A BOTAFOGO TRANSPORTES, possui uma Logística compatível com as mais modernas do mundo, com isto, oferecendo mais agilidade e certeza de um serviço rápido e de qualidade.

### **3.1.3. A. Cupello Transportes**

As informações comerciais e demais podem ser consultadas através do site : [www.acupello.com.br](http://www.acupello.com.br).

#### **3.1.3.1 A Empresa**

Fundada em 1961, a A. Cupello Transportes além de tradição e experiência, preocupa-se continuamente em desenvolver tecnologia para aprimorar-se no transporte de cargas, abastecimento de rede de postos de combustíveis, transferência e movimentação de containers. Especializando-se no segmento de transporte rodoviário de líquidos perigosos.

Com a sede localizada no Município de Duque de Caxias, tem acesso imediato aos pontos de carregamento do Estado do Rio de Janeiro, o que para os Clientes, converte-se em agilidade, assiduidade e pontualidade no atendimento.

Há 45 anos no mercado, acompanhando as mudanças tecnológicas e que está inteiramente enquadrada as modernidades contemporânea de gestão empresarial. Fato que é corroborado pelas certificações(ISO/ SASSMAQ), pela obtenção da Licença de Operação da FEEMA e pelos projetos pioneiros desenvolvidos nas instalações da Transportadora.

#### **3.1.3.2 Serviços**

Transporte Rodoviário de Cargas Líquidas, Produtos Químicos, Inflamáveis, Containers (Regime DTA e DI) e Distribuição.

#### **3.1.3.3 Principais Produtos Transportados**

Álcool Anidro, Álcool Hidratado, Álcool Metílico(Metanol), QAV, Óleo Diesel, Gasolina, Petroquímicos e Químicos Não Corrosivos.

### **3.2 Instrumentos de Pesquisa**

Será utilizada a entrevista como maior rigor, com de gravador, solicitação de autorização para exposição de dados e questionário para determinar respostas aos parâmetros estabelecidos nos objetivos.

### **3.3 Questões de Pesquisa**

As questões foram divididas em três grupos :

- O primeiro grupo é para determinar o perfil da empresa (número de empregados, ramo de atividade, tempo de existência da empresa e etc);
- O segundo grupo da pesquisa é para identificar aspectos relacionados a visão do gerente sobre o que a empresa apresenta destacado ou importante a visão do gerente o que ele ressaltaria que deveria ser importante dentro da empresa;
- Questões que farão a verificação dos objetivos desta pesquisa.

As perguntas utilizadas durante as entrevistas estão presentes no anexo I, II e III deste trabalho. Foram utilizadas as mesmas perguntas para todos os representantes das empresas e para o autônomo. O resultado das perguntas e entrevistas será apresentado no capítulo IV obedecendo a ordem da última entrevista para a primeira entrevista.

## CAPÍTULO IV

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 4.1 Considerações Iniciais

Na pesquisa de campo foram entrevistados 04 (quatro) profissionais do setor de transporte de carga rodoviário no mês de Janeiro de 2007.

Todos os entrevistados autorizaram a divulgação dos resultados desta pesquisa conforme descrição a seguir :

Quadro 01 Relação de Entrevistados

| Código | Empresa    | Nome                          | Cargo             |
|--------|------------|-------------------------------|-------------------|
| A      | Utilíssimo | Baldomero Filho               | Diretor Geral     |
| B      | Botafogo   | Francisco Cezar H de Oliveira | Diretor Comercial |
| C      | A. Cupello | Francesco Cupello             | Diretor Comercial |
| D      | Autônomo   | Walter F. da Costa            | Dono              |

A ordem das empresas na tabela está iniciando da última entrevista para a primeira entrevista realizada com os profissionais selecionados e disponíveis para esta pesquisa.

A codificação determinada acima será para facilitar a apresentação do perfil das referidas empresas dos respectivos entrevistados.

#### 4.2 Perfil das Empresas

Quadro 02 Perfil das Empresas

| Empresas            | A                   | B                        | C       | D            |
|---------------------|---------------------|--------------------------|---------|--------------|
| Perfil              |                     |                          |         |              |
| Tipo                | Ltda                | Ltda                     | Ltda    | Ltda         |
| Tempo de Operação   | 35                  | 32 anos                  | 45 anos | 8 anos       |
| Número Funcionários | 150                 | 240                      | 95      | 2            |
| Ramo de Atividade   | Transporte Rodo Int | Geral/ma lote e sensível | *       | Linha Branca |
| Linhas de Serviços  | 1                   | 3                        | 4       | 2            |
| Número de Diretores | 2                   | 4                        | 3       | 1            |
| Tipo                | **                  | ##                       | #       | 1            |
| Número de Gerentes  | 3                   | n.d                      | 2       | 1            |

\* Transporte de Combustíveis, Petroquímico, Contêiner e Carga Seca;

## 1-Operação/Logística, 1-Comercial e 1-Administrativo;

#1-Operação/Logística, 1-Comercial, 1-Administrativo e 1-Financeiro;

\*\*1-Comercial e 1-Administrativo;

n.d. – não disponível – o entrevistador não teve interesse em responder.

Como pode ser observado acima na tabela de perfil existem uma microempresa (Empresa D) e 3 (três) Empresas de grande porte (Empresas A, B e C). O critério considerado foi a metodologia de porte de empresa do Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior pois não existem dados de faixa de faturamento disponível de cada empresa e sim número de funcionários.

### 4.3 Visão da Empresa e Visão do Entrevistado

No formulário de entrevista (parte II) foi solicitado que os entrevistados destacassem em ordem numérica de 1 a 10 as áreas de trabalho na sua respectiva empresa. O que o entrevistado vê de mais destacado em sua empresa (coluna A)

Quadro 03 - Coluna A - Áreas de destaque nas empresas

|       | Empresas                 | A    | B    | C    | D  |
|-------|--------------------------|------|------|------|----|
| Itens |                          |      |      |      |    |
| a     | Logística                | 2    | 1    | 1    | 1  |
| b     | Financeira               | 2    | n.d. | 2    | 10 |
| c     | Qualidade                | 1    | 1    | 1    | 5  |
| d     | Planejamento             | 1    | 1    | 3    | 2  |
| e     | RH                       | n.d. | n.d. | 4    | 8  |
| f     | Meio ambiente            | 1    | 8    | 5    | 9  |
| g     | Comercial                | 1    | n.d. | 4    | 3  |
| h     | Marketing                | 2    | 2    | n.d. | 2  |
| i     | Tecnologia da Informação | 2    | n.d. | 2    | 4  |
| j     | Produtividade            | 2    | n.d. | 3    | 5  |
| k     | Estratégia               | 2    | 2    | 3    | 4  |
| l     | ISO                      | 2    | n.d. | 1    | 10 |

A tabela acima apresenta a opinião de cada entrevistador sobre a empresa que trabalha. As numerações são de 1 até 10 onde o número 1 (um) é o que mais se destaca na empresa, ou seja, a(s) área(s) que mais se destacam para cada entrevistado.

Como pode ser observado o entrevistado da empresa A, verifica como mais destacado e de mesmo nível em sua empresa os seguinte itens : Qualidade, Planejamento, Meio Ambiente e Comercial.

A empresa B apresentou como mais destacado os seguintes itens : Logística, Qualidade e Planejamento. E em um nível intermediário o Marketing e a Estratégia. O meio ambiente é visto como o menos desenvolvido pelo entrevistado.

Já a empresa C destaca os seguinte itens : Logística, Qualidade e a ISO (certificação). Os itens de performance intermediária são : Financeira, T.I., Planejamento, Produtividade e Estratégia. E os que apresentaram menor desenvolvimento para o entrevistado foram : RH, Comercial e o Meio Ambiente.

Enquanto a empresa D destacou o seguinte na sua ordem de mais desenvolvido ou destacado : Logística > Planejamento e Marketing > Comercial > T.I. e Estratégia > Qualidade e Produtividade > RH > Meio Ambiente > Financeira e ISO.

Conforme o quadro acima, os itens que mais se destacam na maioria das empresas (75%) são : Logística e Qualidade.

O Marketing também está bem destacado, mas menos que os itens já citados anteriormente.

O quadro 04, apresentado a seguir, descreve o quê o entrevistado vê de mais importante ou mais prioritário (coluna B)

Quadro 04- Coluna B - Áreas de destaque nas empresas

|   | Empresas                 | A | B    | C    | D  |
|---|--------------------------|---|------|------|----|
|   | Itens                    |   |      |      |    |
| a | Logística                | 1 | n.d. | n.d. | 10 |
| b | Financeira               | 2 | 1    | n.d. | 9  |
| c | Qualidade                | 1 | n.d. | n.d. | 1  |
| d | Planejamento             | 1 | n.d. | n.d. | 2  |
| e | RH                       | 1 | 1    | n.d. | 3  |
| f | Meio ambiente            | 1 | n.d. | n.d. | 10 |
| g | Comercial                | 1 | n.d. | n.d. | 1  |
| h | Marketing                | 2 | n.d. | 5    | 1  |
| i | Tecnologia da Informação | 1 | 1    | n.d. | 2  |
| j | Produtividade            | 1 | 1    | n.d. | 3  |
| k | Estratégia               | 2 | n.d. | n.d. | 4  |
| l | ISO                      | 1 | n.d. | n.d. | 10 |

Como pode ser observado os entrevistados não se sentiram muito confortáveis nesta etapa da entrevista com exceção dos entrevistados A e D que apresentaram um conforto maior nesta etapa da entrevista.

#### 4.4 Resultados/Conteúdos das Entrevistas

Quanto a questão 01 do anexo 03 referente aos critérios de custos gerenciais adotados por cada empresa, foram destacados os argumentos a seguir.

Baldomero Filho (2007), destaca que são utilizados todos os custos para fazer qualquer composição, onde estes são os mesmos da planilha de custos totais.

Para Oliveira (2007), “... empresa nenhuma pode trabalhar sem planilha de custos. É fundamental que essa planilha de custos inclua tanto o custo variável quanto o fixo que são reais na empresa...”.

Cupello (2007), destacou : “Eu aproprrio todos os custos, e baseio-me sempre em planilhas de custo elaboradas internamente na empresa”.

Costa (2007), faz sempre a verificação de todos os custos, ou seja, não adotando ele critérios gerenciais.

Na questão 02 do anexo 03 onde interpela pelos fatores físicos e subjetivos da estratégia empresarial que influenciam na formação do preço para cada empresa, os respectivos argumentos foram :

Baldomero Filho (2007), informou sua preocupação com o foco na atividade :

“...você tem que ter certeza do que você presta serviço... eu não tenho uma transportadora, eu tenho uma empresa prestadora de serviço e ela tem que me gerar lucro para re-investir no meu negócio... Em função dessa convivência com esses meus parceiros que eu não considero concorrentes, eu digo que eu largo na frente que eu não me intimido e não me preocupo com concorrente. Eu quero fazer a minha parte e fazer bem ...”. Ele destaca ainda que seleciona sua carga pois para manter um padrão que facilita o serviço (produtividade) e mantém para o cliente a qualidade dos serviços “...Eu seleciono pois eu só transporto carga homogênea, não transporto carga que não se enquadra com a minha especialidade e daí talvez a razão de estar no mercado há 35 (trinta e cinco) anos”.

Oliveira (2007), destaca que se deve manter no foco do serviço prestado e qualquer tendência de novo serviço ou novo setor que exija um investimento, deverá ser bem planejado e considerado para manutenção da empresa no mercado.

Cupello (2007):

Destaca sua preocupação com aspectos de tributos, custo de capital e novas frentes que devem ser acompanhadas “...por exemplo uma fundição ou uma refinaria ou grande investimento de vulto é ele que diretamente irá contratar determinado produto ou serviço. Acompanha é claro, com certeza, porque faz parte do nosso negócio, pois todo grande investimento depende de transporte, com certeza. Acompanha e tenta viabilizar de que forma pode-se a vir participar dessa cadeia.”

Segundo Costa (2007), o que mais se destaca é o posicionamento do governo com políticas e regras que estão sempre mudando determinando uma variável muito forte que pode ser chamada de incerteza promovida pelo governo.

A questão 03 do anexo 03 trata dos reflexos da escolha do critério da formação do preço sobre a estratégia empresarial adotada pela empresa, onde os entrevistados destacam o seguinte :

Para Baldomero Filho (2007), os reflexos são descritos de maneira objetiva com menor grau de terceirização, investimento, atualização em ferramentas que poderão dar um diferencial de serviços ao cliente, como por exemplo rastreamento onde a “... Utilíssimo foi a primeira empresa no Brasil em 1995 onde naquele tempo não se falava em rastreamento ou monitoramento. Nós investimos e instalamos”.

Oliveira (2007), destaca que os reflexos determinam investimentos em logística os quais vão além do processo numa fase preliminar de planejamento e posterior com pós-serviço.

Conforme Cupello (2007), os reflexos são conhecidos em todo negócio ou toda venda, pois a mesma é baseada numa planilha de custo que nós desenvolvemos internamente onde esta deve ser dinâmica em relação a realidade de mercado, ou seja, atualizando o custo e aplicando estratégias comerciais em função de oportunidades de mercado.

Costa (2007), os reflexos do critério de formação do preço determinam melhores estratégias de mercado e conseqüentemente melhores oportunidades com minimização de custos.

A questão 04 levantou se existe alguma correlação entre formação do preço e a estratégia empresarial junto aos entrevistados.

Baldomero Filho (2007), confirma a existência dessa correlação, mas o empresário deve ter condições para a prestação do serviço, e se o cliente quiser serviços agregados além do transporte, o autor destaca que "...nós temos condições de prestar um bom serviço e em função disso cobramos o preço que pague isso".

Segundo Oliveira (2007), essa preocupação é real e importante, pois se a estratégia não estiver afinada pode determinar prejuízo na condução do negócio ou no atendimento ao cliente "...se você não estiver ligado no dia-a-dia, você está gastando para executar aquele serviço, pode ter prejuízo dentro do próprio serviço, quer dizer, você pode se enganar ou estar sendo enganado dentro de uma execução que você acha que está dando lucro, só trocar dinheiro, você tem que ter muito cuidado, medindo passo a passo ...".

Cupello (2007), confirma que existem reflexos e acrescenta que devem existir condições no mercado para implementação de estratégias e formação do preço de tal forma "... tanto de formação do preço, como estratégia empresarial seja imprescindível para o negócio e sem isso, não existe lucro quer dizer : sem lucro a empresa não sobrevive".

Na questão 05 do anexo 03 se pergunta como a estratégia pode está ligada a competição sendo que os entrevistados apresentaram as seguintes respostas :

Para Baldomero Filho (2007), a determinação do perfil do produto que deve ser transportado e a verificação se em cada negócio o produto se enquadra, tipo de serviços que podem ser prestados, é um diferencial competitivo. O autor justifica da seguinte forma "...a competição é muito acirrada e você hoje tem que ter condições para oferecer o serviço. O que não dá mais hoje, e o que ainda muitas empresas fazem é oferecer o serviço não tendo condições de prestá-lo...".

Segundo Oliveira (2007), o oferecimento de serviços e suporte, aos clientes, são exemplos da interligação entre as duas variáveis e ao mesmo tempo pode ser destacado como uma procura pelo diferencial competitivo no mercado.

Para Cupello (2007) :

A estratégia está sempre ligada a competição, mas desde que o mercado esteja organizado, esse aspecto é determinado pelo governo pois "...uma coisa é consequência da outra, pois com o mercado desorganizado ninguém pode planejar nada ou fazer, tanto é verdade, no exercício de 2004, que não está tão longe assim, quando a gente teve aquele PIB diferente depois de tantos anos de estagnação econômica, 0,5% (meio), 1,5% (um e meio) ou 2,5% (dois e meio) por cento do PIB de crescimento, com um país desta dimensão, não é nada. Em 2004 tivemos uma experiência gritante, onde a partir do início do 2º semestre o crescimento era muito maior que a oferta de transporte disponível, portanto você não via muita competição...".

Costa (2007), destaca que está sempre atento às duas variáveis que são a qualidade do serviço e o pronto atendimento do prazo do cliente. Essas duas variáveis são importantes para

a manutenção da empresa no mercado, portanto demonstra que a estratégia está ligada à competição.

Já na questão 06 do anexo 03 tenta captar como a competição determina a busca de mais mercados através de um diferencial de preços de serviços junto aos entrevistados.

Baldomero Filho (2007), mostra-se avesso ao risco com o seguinte posicionamento:

“...tem que haver hoje condições de prestar um bom serviço e se você for oferecer um serviço que você não tem capacidade para fazer, pode ter certeza que vai perder dinheiro no primeiro negócio... eu só ofereço aquilo que tenho condições de fazer. Talvez em função disso, a gente esteja no mercado durante esse tempo todo... não nos aventuramos, mas eu acho que todo empresário tem que ter até o espírito de aventureiro, pois afinal de conta, é empresário. Mas eu encaro essa atividade com muita responsabilidade, pois eu sou meio antigo, tal como diz o antigão : eu só ponho o meu boné onde eu posso alcançar ...”.

Oliveira (2007), que se mostra na mesma linha onde os mercados são captados paulatinamente com os critérios de formação do preço condizentes com a realidade na qual “... a empresa hoje tem que realmente jogar o preço em cima do custo. Exatamente calculando o custo, você vê qual o preço, e daí sua margem de lucro. E se for querer agradar ao cliente, vai quebrar mesmo e não tem jeito”.

Segundo Cupello (2007) :

“...para conseguir alguma vantagem competitiva, tem que estar sempre inovando, então a empresa algum tempo definiu que não é uma empresa com uma estrutura de grande porte, mas é uma empresa de médio porte onde objetivo não é ser a maior, e sim apresentar o melhor serviço. Em função disso, sempre se procura sair na frente quando há alguma novidade, por exemplo : Certificação do Processo ISO, desde de 1997, onde fomos a segunda empresa no Brasil que se certificou, e outro tipo de certificação - SASSMAQ é um tipo de certificação específico para área de química na qual nós já temos há 2 (dois) anos, onde fomos uma das primeiras empresas a ter este tipo de certificação no segmento. A parte de informática nós procuramos ter o melhor tipo equipamento atualizado, melhor programa de informática adaptado à empresa, ou melhor, elaborada especificamente para a empresa, melhor ferramenta de rastreamento e enfim, tudo que pode agregar valor ao negócio e servir como diferencial para o mercado de tal sorte que se consiga diminuir o impacto do preço no negócio. Ele vai sempre nos acompanhar dentro da regrinha básica do mercado : oferta e procura . Mas é uma forma de agregar valor ao nosso negócio e dar um diferencial de preço”.

Costa (2007):

“... se tiver no mesmo cliente e com talvez o mesmo preço, eu vou tentar ganhar na qualidade e na eficiência em serviço pois na hora que a empresa concorrente falhar, vou absorvendo e vou entrando na vaga que ele deixar, porque às vezes você pega cotas, dependendo da empresa ou do mercado que você tiver da empresa que você estiver servindo.”

A questão 07 do anexo 03, verifica junto aos entrevistados quais são os indicadores de qualidade que influenciam na formação do preço dos serviços onde os mesmos apresentaram os seguintes aspectos abaixo.

Baldomero Filho (2007), destaca a confiabilidade que deve ser apresentada ao cliente através de ferramentas que auxiliem também na prestação de serviços com qualidade. As ferramentas para este fim são sistema de rastreamento e seguro da carga.

Segundo Oliveira (2007), o principal é o próprio serviço, a qualidade do serviço e a comunicação que deve estar sempre presente em todo o processo pois o cliente deve ser informado da coleta da mercadoria, traslado, entrega e informações do estado da mercadoria no ato da entrega.

São apresentados três aspectos por Cupello (2007) :

“... confiabilidade, pontualidade e qualidade dos produtos transportados. ...Qualidade do Serviço e Qualidade do Produto para que o produto não sofra nenhum tipo de alteração, ou seja, do jeito que saiu na origem é do jeito que vai chegar ao destino. Isso é fundamental...Além disso, podem ser oferecidos serviços agregados de acordo com o autor “....sem o cliente pedir a gente já informa a ele a previsão de chegada, onde a mercadoria se localiza de tempo em tempo, e se ele quiser ter acesso a isso, temos ferramentas para disponibilizar. Isso são formas de agregar valor ao negócio ”.

Em Costa (2007), foi destacado a melhoria contínua do atendimento com qualidade na entrega junto ao cliente.

Quanto à questão 08 do anexo 03, a incidência dos fornecedores no processo de formação de preço.

Segundo Baldomero Filho (2007), onde apresentou que o impacto dos seus fornecedores é acompanhado, mas destacou que os contratos junto aos seus clientes têm como parâmetro de reajustes anuais indicadores da FIPE que são encaminhados mensalmente, pela entidade patronal, para acompanhamento dos principais elementos que compõem sua planilha de custo, pois as variações serão repassadas aos clientes anualmente na renovação do contrato. Esses elementos são pneus, óleo diesel, filtros e etc.

Para Oliveira (2007), é cada vez mais importante, pois o peso dos fornecedores são representativos face à própria solicitação do cliente quanto às reais condições da principal ferramenta, o caminhão, as quais determinarão uma procura maior por pneus e demais insumos os quais refletirão no processo de formação do preço.

Segundo Cupello (2007):

“os fornecedores são previamente desenvolvidos, ou seja, não existe mudanças constantes de fornecedores onde a gente procura desenvolver também critérios de qualidade. Porque nossa empresa é certificada, os fornecedores geralmente são empresas grandes, também em sua maioria. Procura-se concentrar sempre as operações num único fornecedor de tal forma que tenha uma melhor negociação, melhor confiabilidade no prazo de entrega e uma facilidade na solução dos problemas que possam advir. Por outro lado não deixamos de acompanhar o que o mercado está fazendo, o que os concorrentes destes fornecedores estão fazendo no mercado. A sustentabilidade deste processo implica na maior atenção na formação do preço”.

Já Costa (2007) destaca que o custo da manutenção é mais representativo onde o autor ressalta que “transportadora com carros novos, tem um rendimento melhor e uma lucratividade maior, porque os gastos desses veículos são bem menores”.

Já a questão 09 do anexo 03, onde tentou identificar se a tomada de decisão em cada empresa está baseada em informações gerenciais ou apenas nas informações formais que são encaminhadas ao fisco.

Baldomero Filho (2007), descreve seu planejamento e acompanhamento através de ações seguras e utilização de todas as informações de que dispõe na empresa.

Oliveira (2007) destaca que atualmente deve-se ter agilidade para tomada de decisão no ato de fechar um negócio e a planilha de custos sempre atualizada é o primeiro passo que deve ser encaminhado. A utilização de informações formais que são encaminhadas ao fisco é o padrão adotado pelo autor.

Segundo Cupello (2007):

“... todo início de ano ocorre uma reunião onde se define a estratégia do ano. Fecha-se nesta reunião o resultando do ano anterior e traçam-se uns objetivos, tais como : Se vai continuar atuando no mesmo mercado ? Se vai expandir para outro mercado ou para outros Estados? Que Estados ? Que volume se pretende alcançar ? Que percentual se pretende crescer ? Se vai manter a estratégia do ano anterior ? O percentual de faturamento que se pretende crescer e em resultado? Em resultado conseqüentemente se vai criar ferramenta contábil que vai além das obrigatoriedades do fisco onde se traça os objetivos que vão possibilitar manter o percentual de rentabilidade ou melhorar esse percentual de rentabilidade”.

Para Costa (2007), as decisões são consideradas através de planilhas de custo formais, onde existir um custo maior ou representativo, este será trabalhado a sua redução sem que se perca o padrão qualidade da entrega.

A questão 10 do anexo 03 tentou buscar a existência da utilização do preço dentro de um processo de negociação, com informações assimétricas, como estratégia de expansão de mercado ou diversificação da carteira de clientes.

Baldomero Filho (2007) :

“...Eu acho que esse é um erro da maioria das empresas de transporte de carga, elas querem agregar mais carga dentro da sua capacidade e acha que está ociosa, ele vai lá no mercado e pega por qualquer preço. Se ele fosse transportar a carga daquele cliente, ele perderia dinheiro mas como ele agrega acaba no fundo dando um preço final dizendo que ‘na minha média deu isso aqui’. Quem fizer isso com transporte está quebrado”.

Segundo Oliveira (2007), não se utiliza essa prática na qual a considera com risco elevado para a empresa. Ele admite a prática mas por um período máximo de trinta dias o que facilitaria o levantamento de custo em uma nova experiência de logística, facilitando a verificação da viabilidade do preço praticado para aquele cliente.

Segundo Cupello (2007):

“nós temos uma margem de sensibilidade de até quanto o nosso serviço pode ser vendido. A percepção de custo é muito importante para o nosso negócio e sem isso não estaríamos em pé aqui até hoje. Então não é difícil se você tiver que dar uma resposta imediata com essa sensibilidade para saber se posso chegar até aqui ou além disso. O que temos procurado fazer recentemente de um ano para cá é tentar vender mais serviço do que simplesmente transportar, pois com a estrutura que dispomos aqui hoje e com os profissionais e pelo

nível de serviço que efetuamos agente oferecer ou ser mais explorado pelo contratante em outros negócios dentro da cadeia. Por exemplo, controle de estoque, gestão logística do processo. Eu não tenho que só transportar do ponto “A” para o ponto “B”, pois eu tenho conhecimento do negócio como um todo, posso fazer a gestão terceirizada para ele, assim também como fazer o controle de estoque do produto dele”.

Costa (2007), acredita nesta prática, da utilização do preço como objeto de negociação para ganhar mais praças ou volume de clientes, e tenta otimizar através do volume ou quantidade de carga, pois existe uma de determinadas praças onde a composição ótima com as demais praças que apresentam melhores retornos faz com que ele mantenha na média a sua rentabilidade.

Na questão 11 do anexo 03 verificou-se que as decisões determinadas dentro da empresa estão baseadas em alguma estratégia empresarial junto a cada entrevistado onde suas considerações foram as seguintes :

A utilização da estratégia empresarial é confirmada com a utilização de algumas práticas, segundo Baldomero Filho (2007):

“as pessoas que compõem a empresa onde se conversa, dialoga, se reúne e traça alguns planos. E além disso, nós estamos ainda em contato com o próprio mercado, com as próprias empresas que o compõe, e que estão transportando. Mas além disso, nós temos um procedimento que não é muito usual na atividade, é que nós estamos sempre em contato com o pessoal que presta o serviço e que está em contato com o cliente... são os motoristas e os ajudantes. Eles são as pessoas mais importantes da empresa, pois são eles que estão entregando a mercadoria na loja, no shopping, na loja de confecção ou na indústria, entregando ou coletando. É o meu motorista que conduz o caminhão que tem que saber conduzir o caminhão e os ajudantes que vão lá entregar”.

Para Oliveira (2007):

“... não tem jeito de você criar qualquer estratégia hoje que não seja voltada para o seu cliente, você tem que adivinhar, e às vezes, até o que ele pretende para poder conseguir a preferência da carga”. E o autor mostra-se preocupado com o “...mercado de transporte que é muito dividido, tem muitas empresas onde os grandes embarcadores já têm suas empresas familiares dentro das suas próprias organizações e para você tirar uma empresa de muitos anos que está prestando serviço para um certo cliente, não tenha dúvida que você vai perder inicialmente até que ele se adapte ao seu sistema”.

Cupello (2007), descreve que existe essa prática, pois isso já foi destacado e respondido na questão 09 onde ele apresentou que anualmente é realizada uma reunião onde são traçadas as metas e parâmetros para o ano que será trabalhado. Esses parâmetros têm como base os números ou desempenhos que são fechados do ano anterior e refletidos dentro de um acompanhamento de mercado onde ele ressaltou na questão 08 que “...a gente também não deixa de acompanhar o que o mercado está fazendo...”.

Costa (2007), confirma que as decisões na sua empresa estão baseadas dentro de uma estratégia objetivando o crescimento fundamentalmente.

A questão 12 do anexo 03 verificou a percepção de cada entrevistado sobre a existência da relação de preço e lucro em cada empresa.

Essa relação existe para Baldomero Filho (2007), onde “... cada cliente tem que dar rentabilidade. Nós trabalhamos por cliente onde nosso preço é composto de acordo com o cliente pelo grau de dificuldade de entrega, grau de dificuldade de se adequar ao veículo que transporta, quem vai me pagar e como vai me pagar”.

Segundo Oliveira (2007):

“isso é uma coisa que preocupa muito porque você pode ter muito bem um preço e achar que ele está dentro daquela margem de lucro e quando você menos espera, ele está lhe dando prejuízo. Essa relação é uma preocupação grande que temos que ter, e ser medido dia-a-dia senão quando você menos esperar aquele produto em vez de estar dando o lucro mínimo que você coloca na sua tabela, na verdade está lhe dando o dobro de prejuízo”.

Segundo Cupello (2007), existe essa relação e com a utilização de ferramentas, as planilhas de custo, podem se ter domínio sobre a margem ou lucro “... eu sou obrigado a diminuir minha margem ou trabalhar sem margem para manter o negócio e não comprometer o resultado do mês. Essa percepção existe, e sabe-se o que está vendendo, e que não é de qualquer maneira, não são todos os negócios que se têm sucesso, exatamente por isso que existem decisões pensadas e pautadas, existem tipos de serviços ou uns tipos de percursos que apresentam um custo muito maior”.

Costa (2007), sempre procura ter essa relação buscando a baixa do custo para sobrar alguma lucratividade colocando a média do preço de mercado.

Quanto a questão 13 do anexo 03, tentou identificar se os entrevistados na sua empresa utilizam estratégia na determinação do preço.

Baldomero Filho (2007), destaca que toda sua argumentação que pode ser verificada nas questões anteriores onde a tomada de decisão é objeto de reflexão, e no máximo quando ocorre uma decisão, em novos negócios ou clientes, sem que haja um conhecimento de todas as variáveis envolvidas, esta é realizada em prazo curto como se fosse um lote piloto ou um protótipo de um novo produto para efeito de estudo de viabilidade econômico-financeira. O autor destaca o que sua empresa faz “... por 30 (trinta) dias e não raras vezes já chega para o cliente : ‘Oh! Agradecemos sua carga, mas não temos condições de aceitá-la, o seu tipo de carga não se enquadrou com a nossa, o preço que nós elaboramos para o senhor, nós erramos/falhos em um item e ele não retrata a realidade do custo então eu estou agradecendo a sua carga e devolvo’ ...”.

Oliveira (2007), destaca que utiliza estratégia na determinação do preço para alocar todos os custos usuais e outros não planejados que possam vir a ocorrer. Ele também ressalta que o período máximo de projeção para formação do preço é de 1 (um) ano.

Cupello (2007), descreve o processo de formação de preço com base em estratégia como já foi descrito na resposta que o autor apresenta na questão 09, que na busca da melhora da rentabilidade da empresa utilizam as ferramentas gerenciais resultantes das reuniões que ocorrem dentro da empresa.

Costa (2007), destaca que a partir do custo operacional que normalmente é conhecido, deve ser o ponto de partida quando houver a necessidade de serviços diferenciados, tais como escolta e outros detalhes que serão considerados estrategicamente na determinação do preço para o cliente.

Na questão 14 do anexo 03 foram consultados os entrevistados para identificar como a determinação do preço afeta a posição da empresa, no que diz respeito ao seu faturamento e rentabilidade.

Segundo Baldomero Filho (2007) :

“...nós não somos uma empresa que saímos batendo de porta em porta procurando carga, a qualquer custo ou a qualquer preço. Não ! Nós vamos naquele tipo de carga que interessa ao nosso negócio, com o nosso preço, e dentro dessa negociação, alguma coisa a gente abre mão ou não. Nós não nos preocupamos com a competição, não saímos abrindo o preço não.... preço que já está definido eu posso investir porque eu sei que vou ter retorno...”.

Oliveira (2007), apresentou as condições para esse equilíbrio, na resposta da primeira questão, pois hoje “... para dar um preço para o cliente, minha planilha de custos está ali, realista, com todos os valores para poder saber meu custo final onde tenho que passar minha margem e dar o preço para o cliente”.

Segundo Cupello (2007), sua preocupação deve “... ser responsável e sempre com uma venda responsável para que esse item aqui seja atendido, senão compromete nosso balanço”.

Costa (2007), destaca sua preocupação com o acompanhamento diário através de planilha de fluxo de caixa levando qual o custo operacional, e dessa forma poderá determinar se o preço praticado está afetando o faturamento e a rentabilidade da empresa.

A questão 15 do anexo 03, tentou identificar o conhecimento de cada entrevistado de como é determinado o Ponto de Equilíbrio nas suas respectivas empresas.

Para Baldomero Filho (2007), conhecimento se dá com acompanhamento das médias de receitas e despesas da empresa, mas em paralelo estar sempre com o fluxo de caixa em dia e conhecimento das sazonalidades do setor ao longo do ano, pois ele informou que tem conhecimento que no último trimestre do ano suas despesas se elevam, mas a receita é ainda muito maior. Já no primeiro trimestre as despesas são menores, mas em contra-partida a receita é menor também em face de pouca demanda dos seus serviços.

Oliveira (2007), destaca que tem isso no dia-a-dia e ressalta ainda que “... aquele preço que eu tenho cotado com o cliente, eu já calculei quantas viagens irei dar, quantas operações de carga e descarga, quantas movimentações de caminhão...”. Como pode ser observado, este autor apresenta que o preço de cada cliente já contemplaria todas as etapas de logística, bastando acompanhar cada cliente.

Cupello (2007), destaca que “trimestralmente o setor contábil informa o ponto de equilíbrio da empresa atualizado, ou seja, com essa ferramenta a gente está sempre revendo nossos preços para que nosso objetivo seja atingido”

Para Costa (2007), toda empresa sabe e sabe dizer também quanto é o custo operacional não só no mês, mas também por dia . Com o conhecimento dessas variáveis a empresa sabe quanto deve faturar, no mínimo, para estar em dia com o seu custo operacional.

Na questão 16 do anexo 03 verificou-se o conhecimento de cada entrevistado sobre a estrutura de mercado onde a empresa atua. Se era um Oligopólio, Monopólio ou Concorrência Monopolista ?

Para Baldomero Filho (2007), ele atua num mercado competitivo onde considera um oligopólio.

Oliveira (2007), destaca que não “existe mais monopólio, eu tenho 30 (trinta), 40 (quarenta) ou 50 (cinquenta) procura de preços por dia na minha empresa, como outras têm também, de todo o tipo de coisa ...”.

Cupello (2007), apresenta como resposta que o mercado que ele atua é altamente competitivo tendo características de oligopólio.

Segundo Costa (2007), na sua visão ele atua num mercado onde existe um monopólio.

A questão 17 do anexo 03 tentou identificar juntos aos entrevistados se os preços nas empresas são flexionados imediatamente quando há aumento dos custos.

Segundo Baldomero Filho (2007), onde destaca que repassa todos os aumentos de custo para os preços de seus clientes, mas admite fazer até uma composição para alguns poucos clientes, mas são pouquíssimos os custos que não são representativos na sua matriz de custo.

Para Oliveira (2007), o repasse é inevitável, mas o repasse não representa o reajuste do custo e sim o seu impacto na planilha de custo onde a variação será muito menor, pois vai depender da participação do item na planilha de custo que elaborou o preço do cliente.

Cupello (2007):

“...existem os parâmetros de reajustes com os clientes previamente estabelecidos, mas também já prevê quando tem um aumento gritante de algum item da cadeia , no caso do combustível, isso é automaticamente repassado, ele tem um peso na estrutura de preço, e respeitado esse peso, é automaticamente repassado porque é impossível operar sem que isso aconteça, por exemplo : desde quando se adotou essa política de custo do combustível no Brasil, com estrutura de formação do preço de combustível errada, pois está indexada à valorização cambial e indexada ao preço do barril no mercado internacional. E quando essa indexação foi para cima, isso foi sempre repassado e quando essa indexação foi para baixo, como é o caso que a gente já assiste a algum tempo, o valor da moeda Americana chegou em novo patamar, e isso não teve benefício nenhum na redução desse insumo. É esse insumo que ... representava, na década de 90, 15% ou 16% da cadeia e hoje é ele”. representa 30% ou 35%, dependendo do tipo de transporte e da região que você está atuando, então se não tivermos esse repasse automático, vai inviabilizar a operação. Isso é imprescindível ”.

Costa (2007), destaca que a cada três meses ele verifica os aumentos e tenta repassar, mas negocia, pois não é todo o mês que pode haver o repasse para o cliente com a justificativa de aumento de custos.

A questão 18 do anexo 03 tentou determinar o conhecimento de cada entrevistador em qual modelo de estrutura de mercado a empresa de cada entrevistado atua.

Baldomero Filho (2007), considera sua empresa de médio porte em relação as demais empresas que atuam no setor. O autor Oliveira (2007), não descreveu em qual modelo de estrutura de mercado sua empresa atua.

Segundo Cupello (2007), descreve que a sua empresa “... é uma empresa com uma estrutura de grande porte mas é uma empresa de médio porte...”.

Já para Costa (2007), que é autônomo, denomina-se como “cara menor” e não como microempresário.

Na questão 19 do anexo 03 tentou-se identificar, junto aos entrevistados, quais os serviços oferecidos por cada empresa ao mercado.

Baldomero Filho (2007), apresenta como serviço oferecido.

Oliveira (2007), destaca que oferece serviço de transporte rodoviário de carga geral, pesada e sensível.

O autor Cupello (2007), informou que sua empresa oferece os seguintes tipos de transporte rodoviário : químico, petroquímico e carga seca. O autor informou que o foco da sua empresa é de produtos perigosos, mas a mesma está estruturada para projetos especiais onde consistiria na gestão total, ou de um projeto de logística com gestão do estoque do cliente, traslado da mercadoria com acompanhamento/rastreamento e entrega ao cliente final.

Costa (2007), descreve que oferece serviço de transporte rodoviário de linha branca (eletrodomésticos) e móveis.

A questão 20 do anexo 03 tenta determinar o conhecimento do entrevistado sobre as características do Oligopólio não só frente ao grande número de competidores no mercado.

Baldomero Filho (2007), não respondeu esta questão mas apresentou um entendimento sobre o conceito como pode ser visto em vários momentos das repostas de questões anteriores.

Oliveira (2007), destaca como perfil o enorme número de competidores que, só no Rio de Janeiro, existiriam 600 (seiscentas) empresas que atuam no mesmo segmento onde estão todos concorrendo uns com os outros.

Para Cupello (2007), o setor é altamente competitivo e pulverizado, existem empresas líderes que são as maiores e mais especializadas em cada setor.

Segundo Costa (2007), o mercado é formado apenas por médias empresas não existindo nenhuma grande empresa no setor.

Quanto a questão 21 do anexo 03 que tentou levantar, junto aos entrevistados, qual a política de preço mais eficiente para atingir o crescimento de longo prazo.

Para Baldomero Filho (2007), no passado era complicado se ter uma política de preços de longo prazo face à realidade econômica do país, mas a atualidade onde os preços são conhecidos e existe um referencial de preços de mercado, torna o processo de estratégia, via preços, mais complicado.

As condições para o estabelecimento da política de preço segundo Baldomero Filho (2007):

“... o Brasil vai crescer, se o país crescer bem todo mundo cresce, ou seja, se o Brasil crescer 10% todo mundo vai crescer alguma coisa, mas nós estamos num crescimento muito ínfimo. Você tem que se estruturar e reinvestir no seu negócio, cada vez mais na informação, pois como já disse vendemos informação, na sua política, no seu marketing, o marketing que eu digo é no negócio de vender para o seu cliente, vender o seu serviço. Você não está vendendo nenhuma transportadora, e sim eu estou vendendo serviço. E isto bem trabalhado, bem garimpado dá para você crescer, sim, apesar do mercado ser bastante competitivo, então você tem que ter nessa política, condições, em primeiro lugar, de prestar esse serviço e ser rápido. Hoje não é o grande que engole o pequeno e sim o rápido que engole o lerdo...”

O autor Oliveira (2007), destaca que a política deve estar em detrimento da otimização dos recursos e não tendo lugar para ociosidade destes recursos. A margem de lucro hoje está muito pequena e qualquer retrabalho ou problema pode promover um prejuízo em função da planilha de custo que foi tomada como base para elaboração do preço.

Segundo Cupello (2007), essa política só será alcançada se “... primeiro – tem que ter uma estrutura organizacional bem definida com estratégia administrativa e de custo ; segundo – você definir que mercado você quer atuar e como quer atuar no mercado e terceiro – prestar um bom serviço através dos controles pertinentes ao negócio”.

Costa (2007), destaca que a planilha de custo já é conhecida e o preço com a margem de lucro, que poderá variar, mas a parceria do cliente é fundamental, pois se o cliente para quem você oferece o serviço não tiver uma estrutura organizacional bem definida, poderá implicar num possível custo com a desorganização, com entraves no fluxo de logística.

A questão 22 do anexo 03 foi alocada no questionário para identificar o perfil educacional de cada entrevistador.

Baldomero Filho (2007), apresentou o nível médio completo. Oliveira (2007) e Costa (2007) destacaram suas formações em Administração de Empresas. Já Cupello (2007), informou que sua formação era Engenharia Agrônômica.

A questão 23 do anexo 03 foi aplicada para verificar se houve algum treinamento voltado para área das empresas dos entrevistados.

Baldomero Filho (2007), destacou que possui dezenas de cursos e palestras.

Oliveira (2007), informou que participou de muitos cursos e treinamentos para conhecer frota, especificação de carga para carregam ou descarregar e etc.

Cupello (2007), relatou que com sua formação e sua experiência em vários setores da empresa serviu como uma grande vivência e foram realizados cursos e palestras em órgãos como FIRJAN, NTC ou sindicato.

E para Costa (2007), que nunca fez um treinamento formal, diz que procura ficar atualizado dentro do mercado.

Na questão 24 do anexo 03 que tentou identificar quem participava do processo de escolha da estratégia de formação do preço em cada empresa.

Baldomero Filho (2007), se apresenta como único responsável pela elaboração da estratégia de formação do preço.

Oliveira (2007), informa que necessita de ajuda de outros profissionais mas a palavra final é sempre dele.

Cupello (2007), descreve que por definição é um somatório de sensibilidades de várias áreas da empresa, onde seu gerente comercial apresenta as informações necessárias, o diretor administrativo apresenta informações de ponto de equilíbrio e custos, se estão crescendo ou diminuindo.

Costa (2007), se descreve como único responsável pela definição da estratégia de formação do preço.

Como podem ser observados todos os entrevistados cooperaram neste trabalho com parte do tempo e disposição para enfrentar entrevista com a presença de gravador e contribuir de forma/rigor científico para este trabalho.

## CAPÍTULO V

### 5 CONCLUSÕES

O objetivo geral nesta pesquisa consistiu, inicialmente, em avaliar a formação de preço como estratégia empresarial que é uma ferramenta que combina aspectos tais como : custos, sistemas de custeio e análise da estrutura de mercado.

Neste estudo foram combinados os seguintes tipos de pesquisa : descritiva, explicativa e de campo. Através dessas modalidades de pesquisa foi possível confirmar que os autores entrevistados não utilizam ferramentas como critério de custeio gerencial, é apenas o critério formal que serve de apresentação de documentação ao fisco.

Quanto aos aspectos subjetivos utilizados, pode-se argumentar que alguns entrevistados determinam olhar para dentro de suas empresas, pois os mesmos consideram focar no negócio e outros olham para fora da empresa, onde buscam novas fronteiras ou diminuir algumas incertezas que são promovidas por agentes alheios ao mercado como, por exemplo, o governo.

Os reflexos da escolha, do critério de formação do preço sobre a estratégia empresarial, está mais atrelado as condições adaptativas de cada empresa onde fica evidente que parte dos entrevistados relacionam a condição de investimento em ferramentas para oferecer mais serviços e outros destacam que podem equilibrar a relação entre otimização de investimento e minimização de custos. A otimização de investimento determina diferencial para captação de mercado e a minimização de custos implica na otimização do preço via custos.

A maioria dos entrevistados confirma a correlação do preço e da estratégia empresarial sendo essa correlação forte que determina na condução do negócio, mas de forma empírica.

Quanto a competição todos os entrevistados confirmam sua relação estreita com a estratégia de olhar para o meio interno da empresa e para o meio externo da empresa. No meio interno saber e estar preparado ou estruturado para oferecer diferencial ou serviços agregados o que normalmente é oferecido ao cliente. E no meio externo com reflexo do meio interno ou da estrutura da empresa no oferecimento do serviço no mercado, com implementação de serviços com qualidade no atendimento, mesmo que não haja a solicitação do cliente. O meio externo determina para um dos entrevistados um acompanhamento da conjuntura econômica do país quanto a realidade do mercado.

Dentre os entrevistados, metade destaca uma aversão ao risco e trata as oportunidades com muito estudo e sobriedade. Já o outro grupo utiliza as possíveis oportunidades para mostrar o diferencial da sua empresa, quer seja através de serviços adicionais que possam ser oferecidos ou qualidade maior e/ou preços mais competitivos para entrar em fatias de concorrentes, caso o cliente ofereça a oportunidade.

Os indicadores da qualidade que são destacados pelos entrevistados são : qualidade do serviço prestado com a coleta, traslado e entrega do produto sem que haja qualquer alteração no produto do cliente. Outros itens destacados são a confiabilidade, pontualidade e serviços agregados, que poderão ser o diferencial competitivo no mercado.

Para os entrevistados o impacto dos fornecedores é inevitável no preço do serviço, pois com oferecimento de melhores serviços e outros aspectos diferenciados determinam-se novos custos e preços diferenciados para essas novas demandas de serviços agregados, implementação de qualidade e outros aspectos que envolvam novos processos de logística (infra-estrutura e etc).

A maioria dos entrevistados relata que suas decisões estão baseadas em informações formais encaminhadas ao fisco, mas existe um planejamento antes da tomada de qualquer decisão ou negociação com o cliente, novos mercados ou até fornecedores.

A maioria dos entrevistados destacou que mesmo dentro de um processo de negociação não promove vendas de serviço com margem muito pequena e não comprometem as suas estruturas com serviços que não podem ser atendidos através dos seus recursos.

Todos os autores revelaram que suas ações ou decisões estão baseadas em estratégias empresariais e revelam esse aspecto com o posicionamento estratégico diante do cliente, do concorrente, do mercado e da economia para formação do preço.

Para os entrevistados, existe uma preocupação com a relação preço-lucro onde deve ser acompanhando no dia-a-dia, mesmo que o preço seja elaborado para cada cliente com as suas respectivas especificidades, que sejam exigidas por cada serviço e/ou cliente. O preço que é desenvolvido nesse processo poderá conter um componente estratégico, seja no foco do tipo de serviço com oferecimento de serviços agregados caso hajam oportunidades a serem exploradas.

Confirmar-se que a suposição apresentada no início do trabalho é verdadeira, considerando que a formação de preço é uma ferramenta ou estratégia empresarial que combina aspectos tais como : custos, sistemas de custeio e análise da estrutura de mercado.

## CAPÍTULO VI

### 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. Tradução : Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ASSEF, R.. **Guia Prático de Formação de Preços : Aspectos Mercadológicos, Tributários, e Financeiros para Pequenas e Médias Empresas**. Rio de Janeiro:Campus, 1997.

BERNARDI, L. A.. **Manual de formação de preços : políticas, estratégias e fundamentos**, 3 ed., São Paulo, Atlas, 2004.

BILAS, R. A. . **Teoria Microeconômica : Uma Análise Gráfica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1991.

BRUNI, A. L. e FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços : com aplicações na calculadora HP 12C e Excel.**, 3 ed., São Paulo: Atlas, 2004.

CARNEIRO, J. M. T.; SAITO ,C. S.; AZEVEDO, H. M. de e CARVALHO, L. C. S. de. **Formação e administração de preços**, 2 ed. rev. Atual. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CAVALCANTI, M. (Org.)**Gestão estratégica de negócios : evolução, cenários, diagnósticos e ação** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

COGAN, S.. **Custos e preços : formação e análise**. São Paulo:Pioneira Thomson Learning, 2002.

COSTA, W. F da. **Entrevista realizada em 11 Janeiro de 2007**. Na residência do entrevistado no Bairro do Meier no Rio de Janeiro.

CUPELLO, F. **Entrevista realizada em 23 Janeiro de 2007**. Na sede da A. Cupello Transportes Ltda no Rio de Janeiro.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE REGISTROS COMERCIAIS. Disponível em : [www.dnrc.gov.br](http://www.dnrc.gov.br). Acesso em 25 de Setembro 2006.

DI AUGUSTINI, C. A.e ZELMANOVITS N. S.. **Matemática Aplicada à Gestão de Negócios.**, Rio de Janeiro : FGV, 2005.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa – Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios : como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**, 7 Ed.. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DOLAN, R. J., SIMON, H. **O Poder dos Preços**. São Paulo : Futura.

DORNBUSCH, R.. **Macroeconomia**..Tradução e revisão técnica Roberto Luis Troster, Makron McGraw-Hill.,1991.

DUBOIS, A., KULPA, L. e SOUZA, L. E. de. **Gestão de custos e formação de preços : conceitos, modelos e instrumentos : abordagem do capital de giro e da margem de competitividade** , São Paulo : Atlas, 2006.

ETZEL, M. J. **Marketing**. tradução Arão Sapiro, São Paulo : Makron Books, 2001.

FERGUSON, C.E.. **Teoria Microeconômica**. Tradução de Almir Guilherme Barbassa e Antonio Pessoa Brandão, Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1989.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1996.

FILHO, B. **Entrevista realizada em 31 Janeiro de 2007**. No Armazém da Utilíssimo em Caxias no Estado do Rio de Janeiro.

GITMAN, L. J.. **Princípios de Administração Financeira**, tradução Jacob Ancelevicz, 3 Ed., São Paulo: Harba, 1984.

GONÇALVES DA SILVA, V., – **Planejamento financeiro : um estudo de caso de varejo** Rio de Janeiro : PPGEN / UFRRJ, 2002. Dissertação.

HEILBRONER, R. L.. **Introdução à microeconomia**. tradução Sérgio Góes de Paula, 3<sup>a</sup> ed., Rio de Janeiro, Zahar, 1973.

KOTLER, P.. **Marketing para o século XXI. Como criar, conquistar e dominar mercados**, São Paulo : Futura, 2000.

-----, P.. **Administração de Marketing**, São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEONE, G. S G. **Custos : Um Enfoque Administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

LOBATO, D. M.; MOYSÉS FILHO, J; TORRES, M. C. S. e RODRIGUES, M. R. A. **Estratégia de empresas**. 6 ed., Rio de Janeiro : FGV, 2005.

McDONALD, J. **Estratégia no Pôquer, nos Negócios e na Guerra**, tradução : Álvaro Cabral. Rio de Janeiro : Campus, 1991.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. São Paulo : Atlas, 2001.

Metodologia por Porte de Empresa definida pelo Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior. Disponível em : [www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/ExpBraPorEmp.php](http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/ExpBraPorEmp.php) No link de III Metodologia disponível em : [www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/PorteEmpresa/Metodologia\\_PorteEmpresa\\_2003.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/PorteEmpresa/Metodologia_PorteEmpresa_2003.pdf). Acesso em 24/02/2007.

MONTORO, A . F. F. **Introdução à Teoria Monetária**. Artigo. In Diva Benevides Pinho e Marco Antonio Sandoval de Vasconcellos (Org.). Manual de Economia. São Paulo. Saraiva, 1992.

NEUMANN, J. V. e MORGENSTERN, O. **Theory of Games and Economic Behavior**, Princeton University Press, Princeton: N. J., 1953.

NORMANN, R. E RAMÍREZ, R, **Da cadeia de valor à constelação de valor**.Artigo. In. Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez (Org.). **Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro:Elsevier, 2005.

OLIVEIRA, Á. G. de . **Contabilidade Financeira para Executivos**, 5 Ed., Rio de Janeiro:Fundação Getulio Vargas, 1999.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva : como estabelecer e avaliar**, 3 Ed. Rev., Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Excelência na Administração Estratégica : a competitividade para administrar o futuro das empresas**, Atlas, 1993.

----- . **Manual de consultoria empresarial : conceitos, metodologia, prática**, 6 ed., São Paulo:Atlas, 2005.

OLIVEIRA, F. C. H de. **Entrevista realizada em 24 de Janeiro de 2007**. Na sede do SINDICARGA no Rio de Janeiro no Bairro da Penha.

PINHEIRO, R. M.; CASTRO , G. C. de; SILVA , H. H. e NUNES ,J. M. G.. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado.**, 3 ed., Rio de Janeiro:FGV, 2006.

PINHO, D. B. e VASCONCELLOS, M. A. S.(Org.). **Manual de Economia** – Equipe de Professores da USP, 2 Ed.- São Paulo:Saraiva, 1992.

PORTER, M. E..**Competição – Estratégias Competitivas Essenciais**, tradução : Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro:Campus, 1999.

RAPPAPORT, A., **Selecionando estratégias que criam valor para os acionistas**.Artigo. In. Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez (Org.). **Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro:Elsevier, 2005.

RICHARD, R.. **Surfando as Ondas do Mercado**. RR&CA.

RODRIGUEZ , M. V. R. y (Org.) **Gestão estratégica**.Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. (Harvard Business Review).

ROSS, S. A. E WESTERFIELD, J. F. J.. **Administração Financeira**; tradução Antonio Zorato Sanvicente, São Paulo:Atlas, 1995.

ROSSETTI, J. P.. **Política e Programação Econômica**, 7 Ed., São Paulo:Atlas, 1987.

-----, J. P.. **Introdução à Economia**. 15ª ed. Ampl. e Atualizada, São Paulo : Atlas, 1997.

SALAZAR, J. N. A . **Pensamento Estratégicos e Cenários**. Artigo. In Marly Cavalcanti (Org.). *Gestão estratégica de negócios : evolução, cenários, diagnóstico e ação*, São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2003.

SANDRONI, P.. **Dicionário de Economia e Administração**, Nova Cultura, 2º Fascículo, 1996.

SANTOS, J. J. dos. **Fundamentos de custos para formação do preço e lucro**. 5 ed., rev., ampl. e modificada, São Paulo: Atlas, 2005.

SCALETISKY, E. C. e OLIVEIRA, A. L. V. de S. C.. **Iniciando na Pesquisa : Manual para Elaboração da Monografia e Projetos de Iniciação Científica**, Seropédica, RJ : EDUR, 1997.

SERRA, F. A R. TORRES, M. C. S. TORRES, A P. **Administração estratégica : conceito, roteiro prático e casos**.Rio de Janeiro : Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SOUZA, N. de J de. **Curso de economia**.São Paulo : Atlas, 2000.

SPÍNOLA, M. R. de P.. **O Equilíbrio das Estruturas Básicas de Mercado**. Artigo. In Diva Benevides Pinho e Marco Antonio Sandoval de Vasconcellos (Org.). *Manual de Economia*. São Paulo. Saraiva, 1992.

TEIXEIRA, E. A.; TOMANINI , C.; MEINBERG , J L. e PEIXOTO, L. C.. **Gestão de vendas**. Rio de Janeiro:FGV, 2004.

TROSTER, R. L.. **Abordagens Alternativas de Estruturas de Mercado**. Artigo. In Diva Benevides Pinho e Marco Antonio Sandoval de Vasconcellos (Org.). *Manual de Economia*. São Paulo. Saraiva, 1992.

TZU, S.. **A Arte da Guerra**, tradução Gilson César Cardoso de Sousa, Klauss Brandini Gerhardt, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

WONNACOTT, P. WONNACOTT, R. **Introdução à economia**. Coordenadores da edição em português Yeda Rorato Crusius & Carlos Augusto Crusius; tradução, revisão e adaptação Nuno Renan Lopes de Figueiredo Pinto ...[et al.] – São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1985.

ZOOK, C.e ALLEN, James **Lucro a partir do core business : estratégias rentáveis de crescimento**,; tradução de Cassia Maria Nasser, Rio de Janeiro:Campus, 2001.

VARIAN, H. R.. **Microeconomia: princípios básicos**. Tradução da 2 ed. Original de Luciane Melo. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

## ANEXOS



### Programa de Pós-graduação de Gestão Estratégica em Negócios (PPGEN/UFRRJ)

#### Formulário de Entrevista – I

##### Perfil da Empresa

Nome da Empresa : \_\_\_\_\_

Tipo de Capital :

Ltda ( ) , Sociedade Fechada ( ) , Economia Mista ( ) , S.A. na Bolsa.

Tempo de operação (anos) : \_\_\_\_\_ Número de funcionários : \_\_\_\_

Ramo de Atividade : \_\_\_\_\_

Número de linha de produtos/serviços : \_\_\_\_\_

Número de Diretores : \_\_\_\_\_

Tipo :

Marketing \_ ; Operação/Logística \_ ; Comercial \_ ; Financeiro \_ ;  
Administrativo\_\_ e Outras Áreas \_.

Número de Gerentes : \_\_\_\_\_



## Formulário de Entrevista – II

### Visão da Empresa x Visão do Entrevistado

Dentre as áreas abaixo coloque ordem numérica de 1 até 10.

Na coluna A o que você percebe destacado na empresa e na coluna B o que você entende como ser mais importante.

O número 1 (um) considerar mais destacado (Col. A) ou mais prioritário (Col. B) e o número 10 (dez) menos destacado (Col. A) ou menos prioritário (Col. B).

|   | Itens                    | Coluna A | Coluna B |
|---|--------------------------|----------|----------|
| a | Logística                |          |          |
| b | Financeira               |          |          |
| c | Qualidade                |          |          |
| d | Planejamento             |          |          |
| e | RH                       |          |          |
| f | Meio ambiente            |          |          |
| g | Comercial                |          |          |
| h | Marketing                |          |          |
| i | Tecnologia da Informação |          |          |
| j | Produtividade            |          |          |
| k | Estratégia               |          |          |
| l | ISO                      |          |          |



## Formulário de Entrevista - III

- 01 – Quais são os critérios de custos gerenciais adotados por esta empresa ?
- 02 – Quais são os principais fatores físicos e subjetivos da estratégia empresarial que influenciam na formação do preço ?
- 03 – Quais são os reflexos da escolha do critério da formação do preço sobre a estratégia empresarial adotada ?
- 04 – Qual a correlação existente entre a formação do preço e a estratégia empresarial ?
- 05 – Como a estratégia pode estar ligada a competição ?
- 06 – Como a competição determina a busca de mais mercados através de um diferencial de preços de serviços ?
- 07 – Quais são os indicadores de qualidade que influenciam na formação do preço dos serviços ?
- 08 – Qual a incidência dos fornecedores no processo de formação de preço ?
- 09 – A tomada de decisão na sua empresa está baseada em informações gerenciais ou apenas nas informações formais que são encaminhadas ao fisco ?
- 10 – Existe alguma preocupação na utilização do preço dentro de um processo de negociação, com informações assimétricas, tendo como pano de fundo a estratégia de expansão de mercado ou a capacidade de determinado cliente, para diversificação da carteira de clientes ?
- 11 - As decisões determinadas dentro da empresa estão baseadas em alguma estratégia empresarial ?
- 12 - Qual a relação de preço e lucro na sua empresa ?
- 13 - A sua empresa utiliza estratégia na determinação do preço ?
- 14 – Como a determinação do preço afeta a posição da empresa, no que diz respeito ao seu faturamento e rentabilidade ?
- 15 – Como é determinado o Ponto de Equilíbrio na sua empresa (Receita Total x Custo Total) ?
- 16 – Qual a estrutura de mercado onde sua empresa atua ? Oligopólio ? Monopólio ? Concorrência Monopolista ?

- 17 – Os preços da sua empresa são flexionados imediatamente quando há aumento dos custos da empresa ?
- 18 – Qual o modelo de estrutura de mercado desta empresa ?
- 19 – Quais são serviços que esta empresa fornecem ao mercado ?
- 20 – Quais são as características do Oligopólio frente ao grande número de competidores no mercado ?
- 21 – Na sua opinião : Qual a política de preço mais eficiente para atingir o crescimento de longo prazo ?
- 22 – Qual a sua formação educacional (Graduação e Pós-graduação) ?
- 23 – Houve algum treinamento na empresa para sua atuação neste setor ?
- 24 – Quais são principais envolvidos no processo de escolha da estratégia de formação de preços ?