

A IMPORTÂNCIA DA PRECIFICAÇÃO ESTRATÉGICA DE PRODUTOS: UMA ANÁLISE COM BASE NA EXPERIÊNCIA DA SSA

Fabício Ribeiro¹

Osmano Lopes²

Prof^a. Ireni Soares da Mota³

RESUMO: O preço é o fator primordial na relação entre comprador e vendedor. Ainda assim, muitos gestores não investem suficientemente em estratégias de precificação de produtos, o que leva milhares de empresas a saírem no prejuízo. Nesse sentido, esse artigo objetiva destacar o papel fundamental de ferramentas como *pricing* no detalhamento das diversas variáveis, tangíveis e intangíveis, que incidem na formulação do preço, acentuando o impacto positivo do uso de tais instrumentos na lucratividade da empresa. Vale ressaltar que a implementação de uma estratégia de precificação deve, também, ser acompanhada por uma gestão moderna e eficiente, que esteja atenta às inovações tecnológicas e logísticas, bem como aos interesses do consumidor e aos índices do mercado. Esse estudo será apresentado com base no conhecimento de grandes estudiosos do assunto, trazendo dados e referências, e levando em consideração a realidade da São Salvador Alimentos (SSA), empresa do ramo alimentício que tem conquistado ótimos índices de lucratividade a partir da aplicação da ferramenta de *pricing*.

Palavras-chave: Preço. Gestão. Empresas.

ABSTRACT: Price is the prime factor in the relationship between buyer and seller. Still, many managers do not invest sufficiently in product pricing strategies, which leads thousands of companies to financial loss. Therefore, this article aims to highlight the fundamental role of tools such as pricing in detailing the various tangible and intangible variables that affect price formulation, emphasizing the positive impact of the use of such instruments on the company's profitability. The implementation of a pricing strategy must, however, be accompanied by modern and efficient management that is mindful of technological and logistical innovations, as well as consumer interests and market indices. This study will be presented based on the knowledge of great scholars of the subject, bringing data and references, and taking into consideration the reality of São Salvador Alimentos (SSA), a food company that has achieved excellent profitability rates through the application of the pricing tool.

Keywords: Price. Management. Companies.

¹Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade Itapuranga-FAI. Especialista em MBA em Gestão de Negócios, Inovação e Estratégia Competitiva.

²Graduado em Gestão Pública pela Universidade Estadual de Goiás-UEG. Especialista em MBA em Gestão de Negócios, Inovação e Estratégia Competitiva. E-mail: osmano.santos@ssa-br.com

³ Mestra em História pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás-PUC-GO. E-mail: ireni61@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Em um cenário de alta competitividade de empresas, a precificação dos serviços ou produtos não pode estar limitada ao simples cálculo dos custos e o estabelecimento de uma margem de lucro; isso, caso a empresa queira obter destaque em seu segmento. Nesse sentido, constata-se a necessidade de um planejamento logístico estratégico para a formulação dos preços aferidos aos bens e tarefas, sendo esse um fator que tornará a empresa relevante no mercado e interessante ao consumidor. Segundo Oxenfeldt:

Apreçar um produto requer bem mais do que a comparação de custos e procura; requer objetivos claros, diretrizes imaginativas e uma sólida base de estratégia; acima de tudo, requer compreensão daquilo que se presta para modificar as condições prevalentes da procura em benefício próprio. (OXENFELDT, 1951 apud RICHES, 1962, p.01)

Nota-se, assim, que a manutenção e o crescimento das empresas vinculam-se fundamentalmente a uma construção adequada dos preços de venda, a qual possibilitará à empresa a realização de seus objetivos de lucro, expansão e aprimoramento de serviços (ASSEF, 2005). Contudo, isso só se faz possível a partir de uma política eficiente de gestão, que deve contemplar quatro fatores centrais: precificação estratégica, estudo do comportamento dos consumidores, análise do contexto mercadológico e capacitação contínua dos profissionais (FERNANDES, 2017, p.15-21).

O objetivo da pesquisa é, portanto, mostrar como a formulação adequada dos preços, aliada a uma gestão eficiente, é capaz de proporcionar o sucesso financeiro almejado pela empresa.

É importante destacar, nesse contexto, que tal discussão constitui matéria de microeconomia, ramo responsável por analisar o comportamento das unidades econômicas individuais, estas sendo quaisquer entidades ou indivíduos que tenham participação no funcionamento da economia (PINDYCK, RUBINFELD, 2014). A microeconomia tem como fator elementar a teoria dos preços (HOWE, 1978), uma vez que a precificação está no centro da relação entre empresa, trabalhador e consumidor. Nesse sentido, faz-se necessário evidenciar a importância de uma precificação inteligente frente a seguinte questão-problema: a formulação estratégica de preços, de fato, contribui para a lucratividade?

Como base para o presente trabalho, será avaliada a experiência da São Salvador Alimentos (SSA), empresa do ramo alimentício que, desde o começo de 2019, adota uma estratégia logística denominada *pricing* (do inglês, atribuição de preço a). Segundo Fernandes (2017, p. 15), *pricing* é uma ferramenta de estudo, análise e desenvolvimento de estratégias de precificação cujo foco é uma política comercial inteligente que vise, entre outros fatores, a agregação de valor aos produtos, a fidelização do cliente e a redução de descontos concedidos.

Desde a sua aplicação na São Salvador Alimentos, essa ferramenta já apresenta resultados extremamente favoráveis, e caberá ao presente estudo explicitá-los em seu desenvolvimento.

Vale destacar, desde já, que a realidade da SSA contrasta com a de grande parte das empresas nacionais, que carecem de uma gestão financeira eficiente e não costumam priorizar uma precificação estratégica. Segundo o levantamento de Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo, do IBGE (2019), 316.680 empresas fecharam entre 2013 e 2017, e a má gestão desponta como principal causadora desse contexto. Portanto, tal quadro justifica a existência do presente trabalho, que busca explicitar como as estratégias de precificação podem contribuir para o sucesso da organização. Nesse sentido, é imperioso destacar a importância da ferramenta *pricing* para a atribuição de preço competitivo no mercado, avaliando, concomitantemente, as contribuições de sua aplicação na formação dos preços da São Salvador Alimentos.

Este trabalho foi fundamentado por pesquisa bibliográfica, através do estudo sistematizado de livros, dissertações e trabalhos científicos escritos por pesquisadores e especialistas da área, sendo esse um método que possibilita a escolha de conceitos e ideias relevantes, de modo a se compreender e investigar o objeto de estudo. "A pesquisa bibliográfica implica em um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objeto de estudo, e que, por isso, não pode ser aleatório" (LIMA e MIOTO, 2007, p.38). Além disso, foram consultadas tabelas e gráficos do banco de dados da SSA, com a devida autorização da empresa, como forma de ilustrar e dar suporte à discussão aqui desenvolvida. Busca-se, assim, analisar e explicar devidamente o objeto de estudo, com o fito de desenvolver a teoria e relacioná-la à realidade prática.

1. PLANEJAMENTO DE GESTÃO

A esfera dos negócios foi significativamente complexificada a partir da década de 1990, quando um intensificado processo de internacionalização econômica ocorreu no país. Impulsionada pelo avanço da tecnologia da informação e da mundialização do mercado financeiro (FERRER, 2011), a economia brasileira passa a ser mais fortemente inserida em um contexto de globalização, o que implica a abertura de seu mercado e, portanto, o aumento da competitividade entre empresas, processo tal que segue, desde então, sendo acentuado. Nesse contexto, os métodos tradicionais de gestão se tornam insuficientes para atender às necessidades desse novo mercado que emerge, exigindo das empresas reformulações em seus perfis gerenciais para adequá-las aos novos termos mercadológicos (CORDEIRO, RIBEIRO, 2002).

Modelos antigos, que tanto sucesso fizeram em décadas passadas já não se mostram mais adequados. Pior, empresas que foram modelo de suas respectivas indústrias simplesmente desapareceram, deixando evidente que não conseguiram se adaptar da forma e na velocidade requeridas. É o caso da Pan American, que, depois de inventar o transporte aéreo de passageiros, dominou a tecnologia e a indústria durante mais de cinquenta anos. [...] Depois de quase setenta anos de sucesso empresarial, a Pan American faliu ao final de um doloroso conjunto de tentativas de ajuste às novas condições. Mesmo empresas que não chegaram a fechar têm apresentado problemas que também indicam que seus modelos de gestão, sua organização e seus recursos não são mais adequados. (GONÇALVES, 1998, p.3)

Nota-se, então, que a falta de mudanças estruturais na forma de gestão das empresas as torna defasadas em face de um mercado modernizado. Sendo assim, o gestor atento à dinâmica empresarial de seu tempo vale-se de três atividades sistemáticas elementares: a otimização contínua das operações administrativas, o estudo do conhecimento produzido sobre gestão e o aprendizado acerca das possibilidades de inovação (GONÇALVES, 1998). É visado, nesse sentido, um modelo de gestão arrojado que possa, a partir do usufruto das novas tecnologias, da capacitação de profissionais e da realização de diagnósticos situacionais, constatar a realidade do mercado (doméstico e internacional) e os interesses dos consumidores, possibilitando uma precificação estratégica que, a partir do detalhamento dos custos e despesas, provoca a maximização dos lucros, colocando a empresa em proeminência.

estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam. [...] Saber utilizar os instrumentos do planejamento de forma coerente, adaptando-os à realidade da empresa e as suas necessidades, pode ser então uma excelente arma competitiva. Para utilizá-la eficazmente, é importante que os gestores conheçam bem cada um dos elementos do planejamento e suas funções, assim como as mudanças que estão ocorrendo no contexto competitivo, as quais estão influenciando na própria prática do planejamento e lançando alguns desafios para a sua gestão nas empresas. (ANDION, FAVA, 2002, p.37, 38)

Segundo Andion e Fava (2002, p.40), para analisar o ambiente de mercado de modo geral, o gestor deve levar em consideração os seguintes aspectos: a) socioculturais: predileções e interesses populacionais, cultura, público-alvo; b) legais: leis, tributos; c) políticos: decisões governamentais, grupos de interesse; d) econômicos: índices financeiros, nível de emprego, custos; e) tecnológicos: pesquisa e desenvolvimento em tecnologia. Ademais, Porter (1989, p.25-43) aponta a importância de se conhecer as características do segmento em que a empresa atua. O autor indica que a competitividade entre entidades de um mesmo segmento se dá a partir de cinco forças competitivas: a) a rivalidade entre vendedores concorrentes na indústria; b) apresentação de produtos substitutos; c) potencial de entrada de novos concorrentes; d) poder de barganha dos fornecedores; e) poder de barganha dos compradores.

Tem-se, assim, uma análise de macro e microambientes que permite ao gestor conhecer o contexto de mercado em que a sua empresa está inserida. Do mesmo modo, é fundamental que ocorra uma análise interna da empresa, com vistas a verificar e reconsiderar as suas principais dificuldades e competências internas, possibilitando assim a sua ampla remodelação a partir de novos parâmetros técnicos, logísticos e fiscais (ANDION, FAVA, 2002). Para todos os efeitos, essa investigação acontecerá de modo interdisciplinar – considerando também os macro e microambientes e comparando o desempenho da empresa com outras do mesmo segmento – e deverá buscar, entre outros objetivos, um controle equilibrado e detalhado dos gastos, bem como uma precificação estratégica. No próximo capítulo, esse último aspecto será devidamente abordado.

A microeconomia encarrega-se da determinação dos preços de venda. Segundo Bomtempo (2010, p.15), “preço é a quantidade de dinheiro que o consumidor paga para adquirir um produto e que a empresa recebe em troca da venda desse produto”. Portanto, o preço estabelece um eixo para a troca entre as partes envolvidas, se tornando um fator elementar de julgamento conforme o seu potencial de satisfazer desejos e necessidades (INGENBLEEK, FRAMBACH, VERHALLEN, 2013). Em uma economia de mercado, os preços são definidos por meio da interação entre consumidores, trabalhadores e empresas, a qual é mediada por diversas variáveis (PINDYCK, RUBINFELD, 2014).

Sendo assim, a devida formulação do preço de venda é um dos principais cuidados que o gestor de uma empresa deve ter, pois, em um mercado competitivo, as empresas têm de se assegurar de que oferecem a melhor oferta aos clientes sem perder a lucratividade (BOMTEMPO, 2010). Nesse sentido, fica a cargo do gestor:

Refletir sobre a importância de se conhecer e identificar que a formação de preço é um fator determinante para a sobrevivência da exploração da atividade da empresa; importância de ter os preços compatíveis com o mercado, além de aprender a calcular os custos reais da sua atividade, fazer a gestão estratégica da empresa e trabalhar na identificação de novas oportunidades de mercado e, consequentemente, aumentar a lucratividade. (CREPALDI, 2009, p. 323)

Para desenvolver um planejamento de preços, a empresa deve se comprometer a uma série de objetivos, os quais podem ser enunciados, por exemplo, em variações de aumento percentual na capacidade de negócios ou de atendimento aos interesses dos consumidores. Esse é, então, o ponto de partida para a aplicação das estratégias de preço, as quais posteriormente considerarão tanto os objetivos estabelecidos quanto o contexto contemporâneo de mercado e as exigências dos consumidores, tendo como fim último a lucratividade.

Nesse sentido, Fernandes (2017, p.15-21), especialista da Associação Brasileira de Pricing, apresenta que os quatro pilares da lucratividade são: a) *pricing*: precificação estratégica, com foco na geração de valor e no detalhamento minucioso de gastos nas situações negociais; b) gestão de relacionamento com clientes: estudo do comportamento dos consumidores, visando identificar expectativas e impressões e gerar fidelização; c) inteligência de mercado: análise e monitoramento do mercado de modo global, objetivando perceber as estratégias e políticas de empresas concorrentes; d) programa de capacitação

contínua: instrução assídua dos profissionais, possibilitando a incorporação e o desenvolvimento diários das estratégias implementadas.

Interdependentes, essas bases precisam ser estruturadas a partir de uma mesma orientação lógica para que as mudanças propostas se tornem efetivas. Portanto, é fundamental que as informações obtidas pelos setores estejam reunidas em um só sistema, facilitando a realização de propostas por parte de um dos departamentos. Entre estes, o atual trabalho irá atribuir especial destaque ao setor de *pricing*, visto que é eleo responsável por sugerir modificações em preços e métodos de negociação a partir do processamento dos dados disponibilizados e da identificação das variáveis de venda, sendo então um fator de encontro dos quatro pilares apresentados. Vale ressaltar, nessa direção, qual é o papel do preço no contexto de mercado:

O preço é o único elemento do mix de marketing que produz receita, sendo também um dos elementos mais flexíveis: pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características de produtos, dos compromissos com canais de distribuição e até as promoções. O preço informa ao mercado o posicionamento de valor pretendido pela empresa para seu produto ou marca. Um produto bem desenhado e comercializado pode determinar um preço superior e obter alto lucro. (KOTLER, KELLER, 2006, p.428)

Uma mudança no preço que não esteja acompanhada de uma metodologia gerencial e logística específica, porém, não provoca transformações suficientes para aumentar, a longo prazo, a lucratividade da empresa. A estratégia de *pricing*, quando aplicada, soluciona esse problema ao oferecer um sistema que possibilita a relação pormenorizada dos gastos em cada unidade do produto, viabilizando assim a comparação com outros produtos da própria empresa e de concorrentes, na medida em que mantém uma margem mínima de lucro em todos os produtos. Isso se reflete em uma maior capacidade de identificação de custos por parte do gestor, que, ao constatar a porcentagem de lucro obtida em cada unidade, pode concentrar maiores investimentos em produtos específicos e indicar onde devem ser dados descontos ou cortados gastos— sem, contudo, deixar de produzir os demais produtos que oferecem lucro menor, pois a empresa deve manter o seu catálogo diversificado para manter-se relevante (WERNKE, 2003).

Desse modo, o gestor consegue discernir quais os setores devem ser priorizados no marketing para agregar maior valor aos produtos, consolidando assim a empresa no mercado e trazendo uma segurança maior para os acionistas investirem, o que possibilita a

expansão e a maximização dos lucros da empresa. Ademais, cabe ao departamento de *pricing* cruzar dados provenientes desse detalhamento de gastos e relaciona-los tanto aos desejos dos consumidores – visando estabelecer um público-alvo e gerar, por meio do marketing, a fidelização de clientes – quanto aos índices do mercado – objetivando se sobressair aos concorrentes a partir da análise de suas estratégias. Para isso, contudo, é necessário que os profissionais desse departamento sejam constantemente capacitados, pois dessa maneira sempre estarão preparados para perceber as dinâmicas do mercado, podendo formular preços oportunos e direcionar adequadamente os seus esforços em uma negociação. Da soma de todos esses fatores, se resulta a eficácia da estratégia de *pricing* e o sucesso da empresa.

3. EXPERIÊNCIA DA SÃO SALVADOR ALIMENTOS- SSA

A São Salvador Alimentos (SSA), empresa detentora das marcas Super Frango e Boua, iniciou as sondagens da ferramenta de *pricing* no início de 2018. A entidade responsável pela ferramenta é a Associação Brasileira de Pricing, derivação da marca ABRAPETRE (Academia Brasileira de Pesquisa, Extensão e Treinamento), e está no mercado desde 1999. A implementação do projeto se dá frente a apresentação das políticas comerciais da empresa, que deve, já de antemão, admitir analistas e consultores de *pricing*, preparando um cronograma de trabalho em conjunto à entidade e criando, por fim, um departamento de *pricing* consolidado dentro da empresa. No começo de 2019, a ferramenta de precificação foi devidamente integrada ao setor comercial da São Salvador Alimentos.

Conforme já apresentado, Fernandes (2017) entende que os quatro pilares para a lucratividade são: a) *pricing*; b) gestão de relacionamento com clientes; c) inteligência de mercado; d) programa de capacitação contínua. A partir da implementação da ferramenta de *pricing* na SSA, o setor comercial da empresa foi totalmente remodelado em sua forma de negociação e precificação. O detalhamento individualizado dos custos dos produtos e de sua distribuição em áreas específicas, aliado à análise das expectativas dos clientes e dos índices de mercado (fornecidos, nesse contexto, pelos gerentes comerciais aos profissionais de *pricing*), se somam à constante capacitação da equipe para produzir resultados financeiros excelentes à empresa. No gráfico a seguir, pode-se observar um exemplo:

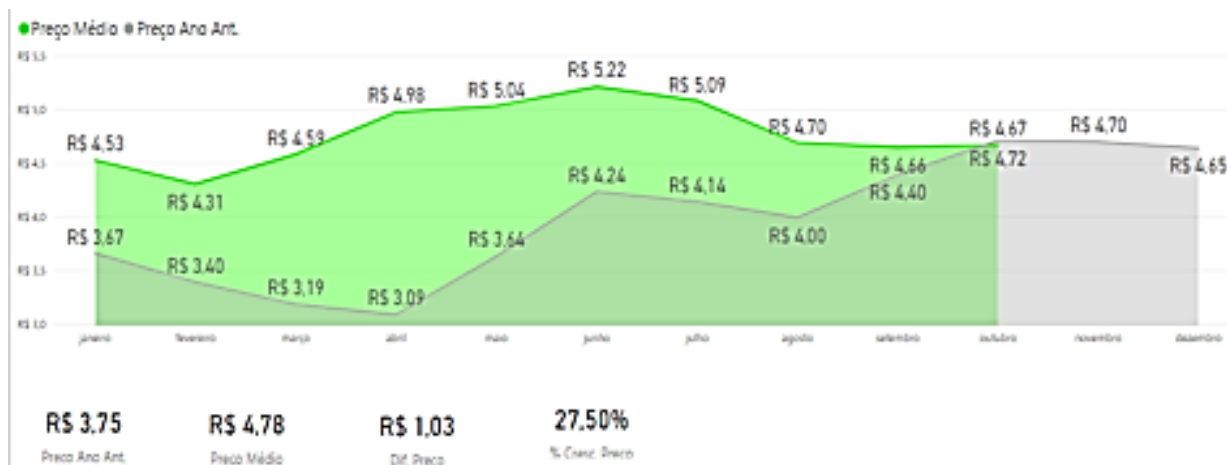


Gráfico cedido pelo diretor comercial da SSA, Sérgio Moura. Acesso em 09/2019.

Comparando os balanços de 2018 e 2019, foi possível identificar um resultado positivo de 27,50% no preço de comercialização do frango inteiro no mercado interno. O preço do item, que no ano anterior era R\$3,75, passou a ser R\$4,78 (preço médio), diferença de R\$1,03. Tal resultado, extremamente favorável, só foi possível a partir da integração entre uma gestão inteligente e a implementação da ferramenta de *pricing*, que permite à empresa um monitoramento abrangente da política de preços e a inspeção minuciosa de gastos e despesas, indicando sobre quais produtos é possível obter uma receita maior.

Para exemplificar o detalhamento dos gastos presentes em cada produto, será apresentado o DRE (demonstração do resultado do exercício) da SSA, referente ao mês de setembro de 2019. Logo abaixo, será evidenciado o passo a passo de todos os custos e despesas que incidem na precificação do frango inteiro, sendo este mesmo procedimento realizado para todos os produtos do portfólio da empresa.

Na primeira linha, estão presentes os seguintes termos: a) SEQIND: código usado para o registro no sistema de gestão; b) DESCRIÇÃO INDICADOR: item discriminado; c) GCO: Grandes Contas Goiás (empresas que compram enormes quantidades, como grandes redes de supermercado); d) MTZ: Interior de Goiás; e) GYN: Goiânia; f) FDS: Food Service. Do item c ao item f, são representadas unidades de negócios concentradas no estado de Goiás, as quais possuem, cada uma, um gerente comercial responsável. Como pode ser observado na tabela a seguir, os custos e despesas são diferentes de acordo com as variáveis aplicadas em cada região.



SEQIND	Descrição Indicador	GCO	MTZ	GYN	FDS
101000	(1) (A) Preço de Venda	4,6853	4,8175	4,5947	4,9744
101100	(47) (A) Preço de Venda sem ST	4,6853	4,8175	4,5947	4,9744
102001	(2) ICMS sobre Venda	0,5622	0,5794	0,5520	0,6035
102002	(3) Crédito Outorgado sobre Venda	0,4217	0,4336	0,4135	0,4477
102003	(5) Crédito Presumido/Redução de Base	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
102004	(48) Crédito do Icms Transferência	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
102005	(46) Valor de Transferência	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
102006	(6) Icms sobre Transf.	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
102007	(4) Crédito Outorgado sobre Transf.	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
102099	(7) (B) ICMS SOBRE VENDA A REC.	0,1406	0,1459	0,1384	0,1558
103001	(8) PIS	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
103002	(9) COFINS	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
103003	(10) Crédito PIS/COFINS	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
103004	(12) (C)PIS+COFINS-CRDPIS/COFINS	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
104000	(40) Receita Líquida (A-B-C)	4,5447	4,6716	4,4563	4,8187
201000	(13) Custos Produção/Aquisição	3,0432	3,0432	3,0432	3,0432
202000	(14) CrossDock	0,0084	0,0000	0,0000	0,0000
203000	(15) Overhead Administrativo	0,1883	0,1883	0,1883	0,1883
204000	(16) Overhead Produção	0,0131	0,0131	0,0131	0,0131
205000	(17) Overhead Unid. Negócio	0,1125	0,1377	0,0896	0,1569
210000	(41) Custo+Over Head+CrossDock	3,3656	3,3823	3,3342	3,4015
220000	(42) Resultado Operacional	1,1792	1,2893	1,1221	1,4171
301001	(18) Frete Terrestre	0,1986	0,2702	0,1872	0,2607
301002	(19) Frete Marítimo	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
302000	(20) Comissões	0,0000	0,0723	0,0689	0,0746
302100	(33) Descontos Concedidos Regular	0,1772	0,0066	0,0236	0,0000
302200	(49) Desconto Concedido Extra	0,1110	0,0000	0,0000	0,0000
303000	(21) Total Desp. Comerciais	0,4869	0,3491	0,2797	0,3353
	(22) Resultado Líquido antes Desp.		0,9402	0,8423	1,0818
400000	Acessórias	0,6923	0,0434	0,0414	0,0448
501001	(23) Protege Goiás Venda	0,0422	0,0000	0,0000	0,0000
501002	(24) Protege Goiás Transf.	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
502000	(25) Proteção Educ.Trib (DF)	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
503000	(26) Fundo Geração de Emprego (DF)	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
504000	(27) Substituição Tributária	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
505000	(28) Antecipação de ICMS	0,0000	0,0434	0,0414	0,0448
599000	(29) Total de Despesas Acessórias	0,0422	0,8968	0,8010	1,0371
600000	(30) Resultado Líquido após Desp. Acessórias	0,6501	0,1048	0,1048	0,1048
701000	(31) Despesas Financeiras	0,1048	0,0138	0,0138	0,0138
702000	(32) Receitas Financeiras	0,0138	0,0910	0,0910	0,0910
709900	(34) Total Despesas/Receitas Financeiras	0,0910	0,0195	0,0195	0,0195
801000	(35) Despesas com Diretoria	0,0195	0,0000	0,0000	0,0000
802000	(36) Outras Despesas	0,0000	0,0195	0,0195	0,0195
809900	(37) Total de Despesas com Diretoria	0,0195	0,7864	0,6905	0,9266
900000	(38) Resultado Líquido Geral	0,5396	16,8336	15,4949	19,2293

1000000 (45) Margem de Contribuição (%)

11,8732

Tabela cedida pelo diretor comercial da SSA, Sérgio Moura. Acesso em 09/2019.

Percebe-se, então, mais de 40 indicadores que incidem – ou não – sobre o preço do produto, variando de acordo com a área de distribuição, a quantidade demandada, o comprador em questão e outros custos e despesas, como impostos para a circulação de mercadorias. Dentre os exemplos apresentados, é possível notar que a unidade que obteve maior margem de contribuição – ou seja, trouxe um lucro mais significativo à SSA – foi a FDS, seguida pela MTZ, GYN e, bem distante, pela GCO. Segue, abaixo, outro exemplo de tabela, esta trazendo uma base para formação de preços:

Informativo semanal - Tabela Base para Formação de Preços								
Semana : 39 29/09/2019					MIN	MAX	Media	PREÇO BASE
PRODUTO	Interior go	Goiânia	Food serviss	Brasília g. conta	JOX	JOX		
Frango	R\$ 4,40	R\$ 4,40	R\$ 4,50	R\$ 4,40	R\$ 3,80	R\$ 4,20	R\$ 4,50	R\$ 4,50

Tabela cedida pelo diretor comercial da SSA, Sérgio Moura. Acesso em 09/2019.

Essa tabela é elaborada pelo gestor de *pricing*, levando em consideração as informações dos gerentes de cada unidade, o estoque de produtos e os indicadores do mercado de agronegócio (JOX). Em seguida, o gestor envia a relação de preços por meio do WhatsApp a um grupo composto pelos gerentes comerciais, diretor comercial e presidente da SSA. A partir desta tabela mãe, todas as outras tabelas das filiais já são alimentadas, de acordo com os custos que incidem sob o produto, variando de acordo com fatores como o frete e a diferença de impostos para outros estados. Ou seja, a empresa que tem o frango a R\$4,50, o distribuirá a vários estados da federação mantendo a rentabilidade igual ou aproximada da rentabilidade da tabela mãe, tudo isso graças à ferramenta de *pricing*.

Cabe ao gestor de *pricing* a valorização dos produtos, e uma maneira de fazer isso é reduzindo os descontos concedidos às equipes de vendas por meio dos gerentes comerciais. Após a atualização da tabela no sistema, nenhum desconto será concedido sem a liberação do gestor de *pricing*, de modo a manter uma taxa de lucro proporcional em todas as áreas de distribuição. No caso de ocorrer alguma proposta abaixo da tabela, o gerente envia a proposta para o gestor de *pricing*, que irá avaliar a possibilidade de desconto de acordo

com o custo do produto e estoque. Em seguida, é enviado para o gerente a análise, que traz duas possibilidades: a) se liberado, a venda será efetivada através do cadastro de desconto que é realizado pelo *pricing*, concedido especificamente para o cliente solicitado na proposta; b) se não liberado, a venda não será efetivada.

Segue abaixo um gráfico de resultado da SSA do ano de 2019, mês a mês, do produto frango inteiro, que está sendo representado com a cor verde, em relação ao indicador (posicionamento de mercado JOX), que está no gráfico de vermelho. Os valores posicionados acima das linhas do gráfico são os preços do frango em reais. Desta forma fica evidente a valorização do produto da SSA por meio da implementação da ferramenta *depricing* que, no mês de junho de 2019, possibilitou à empresa cobrar a R\$0,95 o quilo do frango, valor bastante acima da média praticada pelo mercado.

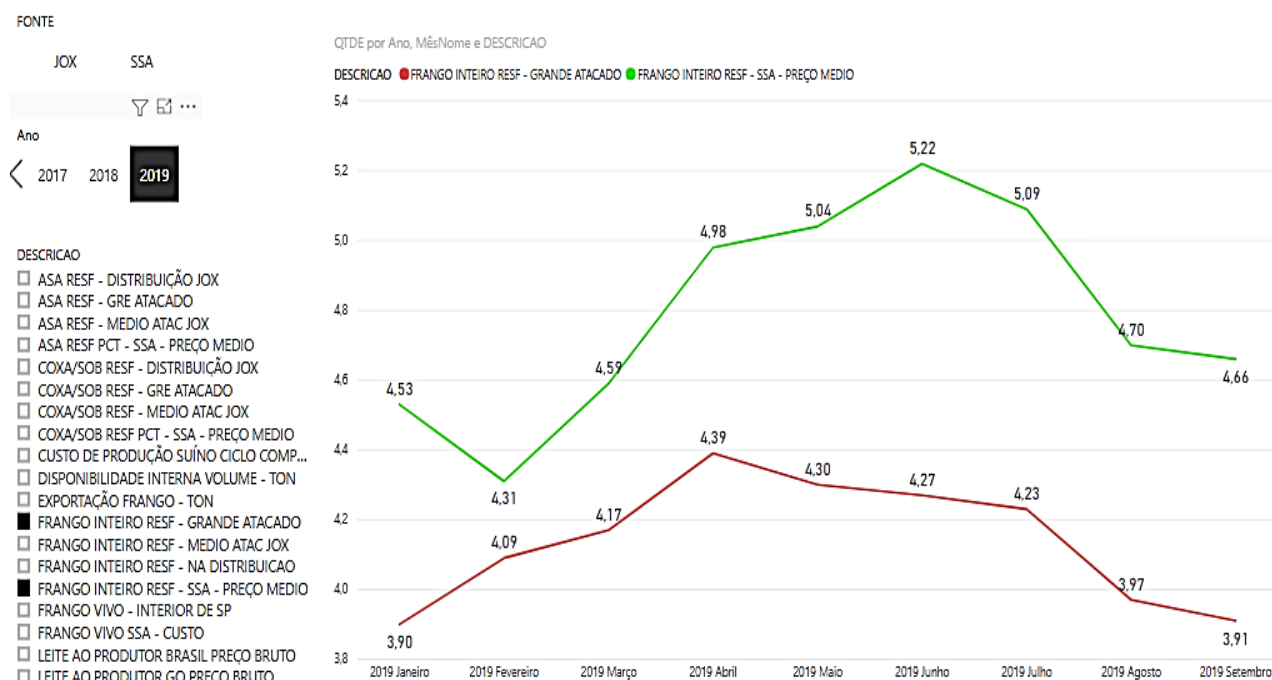


Gráfico cedido pelo diretor comercial da SSA, Sérgio Moura. Acesso em 09/2019.

Fica evidente, portanto, que a ferramenta de *pricing*, ao ser implementada e aplicada em conformidade aos requisitos apresentados, trouxe resultados indiscutivelmente positivos à São Salvador Alimentos; isso, só no primeiro ano de implementação dessa estratégia de formulação de preços.

Diante do exposto, percebe-se que a adesão empresarial a estratégias de precificação representa um fator de modernização e adequação da empresa a um mercado cada vez mais competitivo, no qual as empresas, atentas às inovações técnicas e logísticas, devem procurar por remodelações administrativas para se manterem relevantes. Nesse sentido, o gestor deve buscar pela otimização contínua das suas operações a partir do estudo e aprendizado a respeito das possibilidades de inovação em sua gestão, mantendo-se atualizado, também, acerca das preferências dos consumidores e dos índices de mercado, para que a sua empresa não se torne defasada.

Entre as estratégias de precificação, destaca-se a ferramenta de *pricing*, sendo esta a responsável por, a partir do detalhamento minucioso de custo unitário de seus produtos, permitir aos gestores e analistas identificarem possibilidades de aumento da lucratividade da empresa, como foi percebido pela experiência da São Salvador Alimentos. A aplicação devida dessa ferramenta, aliada a uma gestão modernizada e orientada por objetivos bem estabelecidos, é capaz de alavancar significativamente a lucratividade de empresas, o que revela, portanto, a importância de dispor de mecanismos estratégicos e meticulosos para a formulação do preço de produtos.

REFERÊNCIAS

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento estratégico. *Gestão empresarial: Fae Business School*. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

ASSEF, Roberto. *Guia prático de formação de preços: aspectos mercadológicos, tributários e financeiros para pequenas e médias empresas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BOMTEMPO, José Flávio. *Como elaborar o preço de venda*. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013.

CORDEIRO, José Vicente; RIBEIRO, Renato. Gestão da empresa. *Economia empresarial: Fae Business School*. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade Gerencial: teoria e pratica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDES, Ricardo. *GBA em Pricing: sistema de certificação profissional em pricing Brasil*. São José do Rio Preto: ABAPETRE, 2017.

FERRER, Walkiria. *O Brasil na década de 1990: o início do processo de inserção no mercado mundial*. Itália: Diritto & Diritti, 2011.

GONÇALVES, José Ernesto. *A necessidade de reinventar as empresas*. Revista de Administração de Empresas, vol. 38, n. 2. São Paulo: 1998.

HOWE, W. S. *Industrial Economics*. Inglaterra: Macmillan Education, 1978.

IBGE. *Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo*: 2017. Rio de Janeiro: Coordenação de Cadastro e Classificações do IBGE, 2019.

INGENBLEEK, P.; FRAMBACH, R. T.; VERHALLEN, T. *Best practices for new product pricing: impact on market performance and price level under different conditions*. Journal of Product Innovation Management, v. 30, n. 3, p. 560-573. França: 2013.

INGENBLEEK, P.; VAN DER LANS, I. A. *Relating price strategies and price-setting practices*. European Journal of Marketing, v. 47, n. ½, p. 27-48. França: 2013.

JARMAN, Beth; Para tecer comparativos e observações entre o campo da neurologia (neurociências) e o empreendedorismo, houve uma busca bibliográfica e uma discussão crítica diante do material levantado. Com esse procedimento construiu-se uma hipótese **ao projeto de pesquisa**, apontando ser possível propor uma combinação de aplicação dos conceitos de áreas diferentes para um aprofundamento e melhor compreensão.

LAND, George. *Ponto de ruptura e transformação*. São Paulo: Cultrix, 1990.



KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIMA, Telma; MIOTO, Regina. *Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica*. Florianópolis: UFSC, 2007.

PINDYCK, Robert S; RUBINFELD, Daniel L. *Microeconomia*. 8. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RICHES, Raimar. *Um método composto de determinação de preços*. Revista de Administração de Empresas, vol.2 n.5. São Paulo: 1962.

WERNKE, Rodnei. *Gestão de custos: uma abordagem prática*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, p. 14-22, 2003.