

Área Temática: Marketing e Comunicação

Plano de Marketing e Apreçamento: Um Estudo Exploratório

AUTORES

CLAUDIO ALBERTO DE MORAES

Universidade Presbiteriana Mackenzie

camoraes@mackenzie.com.br

FAUZE NAJIB MATTAR

Universidade de São Paulo

fauze@usp.br

Resumo

Segundo McDonald (2004), raramente existe um plano de determinação de preços dentro de um plano de marketing. Por outro lado, Lancioni (2005), argumenta que o plano de preços é um dos mais ignorados, negligenciados ou menosprezados deliberadamente, no contexto do marketing industrial. Não é fácil compreender porque existem tantos obstáculos organizacionais ao processo de planejamento e de apreçamento estratégico. Isto pode ser devido às políticas internas da empresa, a falta de compreensão da importância do planejamento do apreçamento ou a cultura da administração que não coloca uma alta prioridade no apreçamento (LANCIONI, SCHAU e SMITH 2005). Os administradores deveriam começar a examinar como o apreçamento é feito nas suas empresas e a trabalhar para eliminar os pensamentos discordantes que possam existir e iniciar ao mesmo tempo, o desenvolvimento de um plano de apreçamento com a participação e comprometimento de todos os principais departamentos. A aplicação dessas proposições à realidade brasileira indica que um bom início seria ter profissionais de marketing e de vendas conhecendo adequadamente os conceitos básicos e a linguagem de finanças, custos e tributos, para serem aceitos e respeitados pelos departamentos que mais geram obstáculos ao processo de apreçamento.

Abstract

It is very uncommon to have a pricing plan inside a marketing plan (MCDONALD, 2004). On the other hand, Lancioni (2005) has argued that the price planning is one of the most overlooked and ignored deliberately area in industrial marketing. It is not easy to understand why do exist so many organizational obstacles to the strategic price planning process. That can be due to company's internal policies, the lack of understanding of the real importance of the pricing planning or management culture that does not place a high priority on that (LANCIONI, SCHAU and SMITH 2005). The managers should start to understand how the pricing planning has been done in your companies and to work to reduce or eliminate all obstacles and starting the development of a pricing plan, with strong participation and compromising of all main departments. The application of these proposals to the Brazilian reality indicates that a good beginning would be to have marketing and sales professionals adequately knowing the basic concepts and the language of finances, cost and tributes, in order to be accepted and respected for the departments that more generate obstacles to the entire pricing process.

Palavras-chave: plano de marketing, apreçamento, marketing industrial

1 Introdução

Segundo McDonald (2004), raramente existe um plano de determinação de preços dentro de um plano de marketing. A principal razão, segundo esse mesmo autor é que o preço é uma parte completamente integrante da oferta, portanto, raramente é separado e incluído em um plano exclusivo. Por outro lado, Lancioni (2005), argumenta que o plano de preços é um dos mais ignorados, negligenciados ou menosprezados deliberadamente, no contexto do marketing industrial. Segundo esse mesmo autor, a ênfase é colocada no desenvolvimento de produto, estratégias de propaganda e formação dos canais de distribuição, antes que qualquer consideração seja dada ao apereçamento.

São analisados e discutidos alguns estudos empíricos, desenvolvidos por terceiros, buscando o entendimento das razões subjacentes que levam as empresas a esse tipo de postura e os benefícios da sua reconsideração. O artigo é apresentado na forma de um ensaio.

2 Problema de Pesquisa e Objetivos

O problema de pesquisa pode ser colocado como: Quais são as razões que levam as empresas à uma postura negligente com respeito ao apereçamento dos seus produtos?

Os objetivos desse artigo são: identificar, com base em vários autores e estudos empíricos disponíveis, as razões que levam as empresas, à essa postura negligente e os benefícios da sua reconsideração.

3 Revisão Bibliográfica

3.1 Plano de Marketing

Para Mattar e Santos (2003, p. 260), “todo o trabalho de planejamento deverá ser consubstanciado em um documento denominado plano de marketing”.

Esses autores consideram que o plano de marketing tem como principais funções, servir como instrumento para: a obtenção de aprovação dos programas de ações junto à diretoria; a comunicação entre o planejador e os executores do plano e a coordenação e controle da atividade de marketing.

Segundo Campomar (1977, p. 54), “O plano de marketing é, em geral, um documento que estabelece os objetivos de uma organização, referente a um próximo período de atividades e define programas de ação necessários ao atingimento destes objetivos. O plano é a consubstanciação do exercício do planejamento formal”.

Kotler (2005) por outro lado, considera o plano de marketing, um documento que resume todo o conhecimento sobre o mercado e que estabelece a forma como a empresa pretende alcançar os seus objetivos. Apresenta também, em detalhes, os programas de ação e a alocação de recursos para o período de planejamento.

Já para Lambin (2000, p. 418), “o plano de marketing estratégico tem por objetivo exprimir, de um modo claro e sistemático, as opções escolhidas pela empresa de forma a assegurar o seu desenvolvimento a médio prazo e a longo prazo. Em seguida, estas opções deverão ser traduzidas em decisões e em programas de ação”.

Enquanto que para Dias *et al.*(2003, p.476) o “plano de marketing é um documento estratégico corporativo por meio do qual diversos fatores são considerados e sintetizados, alternativas são avaliadas e decisões são tomadas”, para Churchill e Peter (2003) o plano de marketing representa um documento gerado por uma empresa onde são registrados os resultados e conclusões da análise ambiental e o detalhamento da estratégia planejada de marketing e dos resultados pretendidos.

Outros autores como Ferrel *et al.* (2000), conceituam o plano de marketing como um documento que expõe as informações identificadas no processo de planejamento e uma formulação detalhada das ações necessárias para conduzir o programa de marketing.

Finalmente, Pride e Ferrel (2000, p.30) afirmam que “um plano de marketing é um documento escrito que delinea e explica todas as atividades necessárias para implementar as estratégias de marketing”. Ele também descreve a situação atual da empresa, estabelecendo objetivos de marketing para os produtos, especificando como a empresa alcançará esses objetivos.

3.2 O Processo de Planejamento de Marketing

O Processo de Planejamento de Marketing fica bem caracterizado por um conjunto de etapas básicas mencionadas por todos os principais autores, significando portanto uma forte convergência entre os mesmos, com respeito tanto ao processo, como quanto ao conteúdo de um plano de marketing (MATTAR e SANTOS, 2003; CAMPOMAR, 1977; FERRELL *et al.*, 1999; PRIDE e FERRELL, 2000; KOTLER, 2006; MacDONALD, 2004; COHEN, 1998; CHURCHILL e PETER, 2003; LAMB, HAIR e McDANIEL, 2004 e CZINKOTA *et al.*, 2001), muito embora os planos de marketing possam variar para diferentes tipos de negócios, empresas e nas suas formas de apresentação.

São consideradas as seguintes etapas como as principais, no processo de planejamento de marketing: obtenção e reunião das informações, análise da situação, decisões, elaboração e redação do plano de marketing e definição dos controles da execução (MATTAR e SANTOS, 2003).

A análise da situação, por outro lado, envolve a análise do ambiente externo, do ambiente do consumidor, do ambiente organizacional interno e a análise *SWOT*. Essa etapa também é chamada de auditoria de marketing ou de auditoria de posição, uma vez que pretende determinar onde a empresa se encontra (posição), considerando o seu ambiente de negócios.

Segundo McDonald (2004), o propósito de um plano corporativo é basicamente responder três questões: Onde a empresa está agora? ; Para onde a empresa quer ir? e Como a empresa deve organizar os seus recursos para chegar lá? A primeira pergunta é respondida por meio da análise da situação ou auditoria; a segunda diz respeito aos objetivos, que representam aquilo que a empresa quer alcançar e finalmente a terceira questão, diz respeito às estratégias (como a empresa planeja alcançar os seus objetivos) e aos programas de ação, que exigem recursos da organização.

A última etapa é o controle, fundamental para auferir os resultados da implementação do plano e propor correções sempre que os resultados apresentem desvios em relação ao planejado, principalmente devido às variáveis ambientais incontroláveis.

3.3 O Plano de Preços

Para Jain (1997), o apreçamento tem sido tradicionalmente considerado como uma variável simplesmente de imitação dos concorrentes (*me-too variable*), na estratégia de marketing.

As condições econômicas estáveis que prevaleceram nos anos 60, no mercado americano, podem ser particularmente responsáveis pela pequena importância dada à variável preço.

Por outro lado, segundo Jain (1997) e Lambin (2000), a partir dos anos 70 uma variedade de eventos deu uma nova amplitude ao desafio de tomar decisões em preços, modificando a ótica financeira, com base nas condições de custos e de rentabilidade. As turbulências econômicas e competitivas destes últimos anos, modificaram substancialmente esta situação: a inflação de dois dígitos, o aumento do custo das matérias-primas, o alto custo do dinheiro, o controle dos preços, a hiper-competição, a redução do poder de compra e as associações dos consumidores, reforçaram a importância do preço. Desde então, o preço passou a ter um papel fundamental na formulação da estratégia de marketing.

Segundo McDonald (2004), raramente existe um plano de determinação de preços dentro de um plano de *marketing*, muito embora ele faça parte do seu conteúdo. A principal razão, segundo esse mesmo autor é que o preço é uma parte completamente integrante da oferta e, portanto, raramente é separado e incluído em um plano exclusivo. Ele afirma a importância do

apreçamento citando duas razões: “o preço não afeta somente a margem por meio do seu impacto sobre a receita; afeta também a quantidade vendida mediante a sua influência sobre a demanda” (McDONALD, 2004, p.326).

Por outro lado, Lancioni (2005), argumenta que o plano de preços é um dos mais ignorados, negligenciados ou menosprezados deliberadamente, no contexto do marketing industrial. Segundo esse mesmo autor, a ênfase é colocada no desenvolvimento de produto, estratégias de propaganda e formação dos canais de distribuição, antes que qualquer consideração seja dada ao apreçamento.

Segundo McDonald (2004), o plano de preços deve contemplar os objetivos (corporativos e de marketing) e o portfólio de produtos, a demanda e sua elasticidade ao preço, o ciclo de vida do produto, a posição do produto no mercado, os concorrentes, os concorrentes potenciais, os custos (próprios e dos concorrentes) e os canais de distribuição. Esse autor também considera importante abordar a questão da determinação de preços, como um elemento separado do composto de marketing porque essa é a melhor forma de discutir as complexas questões envolvendo esse assunto.

Por outro lado, Kotler (2006), considera que a empresa precisa considerar muitos fatores ao estabelecer sua política de determinação de preços. Os principais são: seleção do objetivo da determinação de preços, determinação da demanda, estimativa de custos, análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes, seleção de um método de determinação de preços e seleção do preço final. Em contrapartida, Churchill e Peter (2003), propõem um processo lógico para o apreçamento, que consiste nas seguintes etapas: definição dos objetivos do apreçamento, avaliação das respostas dos clientes e de outras restrições de preços (demanda, ciclo de vida do produto, custos, questões legais e concorrentes), análise do potencial de lucros, definição do preço inicial e ajuste dos preços de acordo com a necessidade.

Existe uma concordância, entre os principais autores, quanto às principais etapas para a determinação de um preço. Kotler e Armstrong (2003) separam os fatores em internos: objetivos de marketing, estratégia do composto de marketing, custos e considerações organizacionais (responsabilidade por preços e diretrizes para sua determinação) e fatores externos: natureza do mercado e da demanda, concorrência e outros fatores ambientais (economia, revendedores e governo).

Lamb, Hair e Macdaniel (2004, p.560) afirmam que “definir o preço correto é uma das tarefas mais cansativas e estressantes para os gerentes de marketing, conforme atestam as tendências de mercado de consumo”.

Esses autores também estabelecem como fatores determinantes no processo de apreçamento: o objetivo, a demanda, o custo, estágio no ciclo de vida do produto, concorrência, estratégia de distribuição, estratégia de comunicação, a *internet* e *extranets*, demandas de grandes clientes e o relacionamento do preço com a qualidade.

Já quanto ao processo para o estabelecimento do preço correto para um produto, Lamb, Hair e Macdaniel (2004) consideram as seguintes etapas: estabelecer objetivos de preços, estimar a demanda, custos e lucros, escolher uma estratégia de preços e determinar um preço-base, fazer o ajuste fino do preço-base com táticas de preços e os resultados levam ao preço correto. Nagle e Holden (2003) argumentam com a necessidade de implementação pelas empresas, do apreçamento estratégico que significa a integração do pensamento de marketing com os conceitos financeiros, entendendo, portanto, o que cria valor para o cliente e além disso, como e quando esse valor pode ser transformado em lucro por ação. Reafirmam também, que o chamado apreçamento estratégico vem crescendo e se tornando especialidade única, que liga marketing, finanças, vendas e a alta gerência.

Para eles, a diferença entre a fixação de preço e o chamado apreçamento estratégico corresponde à diferença entre reagir às condições do mercado e gerir proativamente a essas condições. Segundo esses autores, essa é a principal razão pela qual, empresas semelhantes,

do ponto de vista de participação de mercado e de tecnologia produtiva, freqüentemente apresentam resultados tão diferentes pelos seus esforços. Portanto, o apreçamento estratégico significa a coordenação das decisões inter-relacionadas de marketing, competitivas e financeiras, para definir o preço lucrativamente.

Nagle e Holden (2003) acrescentam que o apreçamento estratégico requer mais do que uma mudança de atitude; é uma questão de mudança de quando e como são tomadas as decisões de apreçamento e de quem as toma, significando também que a administração deve se responsabilizar pelo estabelecimento de políticas e procedimentos de apreçamento, alinhados com os objetivos estratégicos da empresa.

Esses autores sugerem que “em vez de tentar cobrir os custos, finanças precisa aprender como os custos se modificam em consequência de mudanças nas vendas e precisa usar esse conhecimento para desenvolver incentivos e limites apropriados para que marketing e vendas atinjam seus objetivos lucrativamente” (NAGLE e HOLDEN, 2003, p. 2).

A partir do que se espera de cada uma das funções, marketing e finanças devem trabalhar com uma meta comum que é atingir a lucratividade por meio do apreçamento estratégico. Mas para buscar e atingir tal meta, Finanças e Marketing precisam descartar os paradigmas sobre apreçamento, que os conduz ao conflito, levando-os às decisões não lucrativas.

Para Lambin (2000), o preço apresenta uma dupla perspectiva: é simultaneamente um instrumento de estímulo da procura, ao mesmo nível da propaganda, por exemplo, e um fator determinante da rentabilidade no longo prazo. Portanto, a escolha de uma estratégia de preços implica necessariamente no equilíbrio entre dois tipos de coerência: a coerência interna (a determinação do preço em relação às condições de custo e de rentabilidade) e a coerência externa (a determinação do preço do produto levando em conta a capacidade de compra do mercado e os preços dos produtos concorrentes).

Jain (1997) considera que o processo de apreçamento exige a verificação de quatro fatores, antes de se chegar ao preço: objetivos do apreçamento, custos, competição e demanda.

Para Dias *et al.* (2003, p. 254), preço “é uma variável em função das utilidades, dos benefícios e dos atributos relevantes aos quais o consumidor é sensível, segundo sua percepção”. Segundo esses autores, o preço é uma variável tão importante para a empresa, que demanda especial atenção. Por outro lado, ponderam que as decisões de preço são, considerando os elementos do composto mercadológico, as que mais sofrem interferência de outros departamentos da empresa, de modo geral, chegando a ter o envolvimento até do principal executivo. Consideram também, como principais agregados que influenciam os preços: a estrutura de custos, o ambiente (governo, novos entrantes e novas tecnologias), os aspectos organizacionais (estrutura de tomada de decisão e estrutura do mercado), a concorrência e o consumidor.

Em resumo, de acordo com os autores apresentados, pode-se considerar que um processo adequado de apreçamento tenha que contemplar os seguintes aspectos: os objetivos (corporativos e de *marketing*), o portfólio de produtos, a determinação da demanda e sua elasticidade ao preço, o ciclo de vida do produto, a posição do produto no mercado, os concorrentes (análise dos preços e das ofertas), os concorrentes potenciais, os custos (próprios e dos concorrentes), a análise do potencial de lucros, as estratégias de *mix* de *marketing*, o ambiente (governo, novos entrantes, novas tecnologias e questões legais), os aspectos organizacionais (estrutura de tomada de decisão e estrutura de mercado), a seleção de um método de determinação de preços e a seleção do preço final.

O resumo do processo de apreçamento apresentado reforça a complexidade e dificuldades inerentes ao processo, principalmente no que diz respeito à determinação da demanda e sua elasticidade ao preço.

4 Estudos sobre o Apreçamento

Segundo Lancioni (2005b), a falha das empresas em compreender totalmente as implicações das suas decisões de preço, freqüentemente leva à perda de oportunidades e eventualmente a menores lucros. A definição de um preço e a sua implementação são processos multidimensionais afetando os clientes, produtos, esforços para a recuperação de custos, níveis de margem, retenção dos clientes, participação de mercado e vendas domésticas e internacionais.

Ainda segundo o mesmo autor, o marketing industrial apresenta um grande número de desafios ao profissional de marketing, que incluem: desenvolvimento e introdução de novos produtos, controle dos custos, análise competitiva, avaliação das estratégias de marketing dos concorrentes, prospecção de novos clientes e de novos segmentos de mercado, desenvolvimento de relacionamento de longo prazo com os atuais clientes, geração de qualidade, valor e serviço no portfólio de produtos da empresa e apreçamento. Todos esses desafios exigem uma visão estratégica de cada área e que seja desenvolvido um plano apropriado e a implementação de um programa para cada um deles. Infelizmente, uma das áreas freqüentemente negligenciadas é a de apreçamento.

Para Dolan e Simon *apud* Lancioni (2005b), as principais razões são: o preço é geralmente o foco de tensões nas relações com os clientes, a arma que os concorrentes estão usando para roubar *market share* e a fonte de conflitos internos entre funções, além da falta de informações precisas sobre os custos para ajudar na sua definição.

Lancioni (2005b) afirma que os gerentes das empresas reclamam com freqüência que o apreçamento é uma grande dor de cabeça e não uma oportunidade para aumento dos lucros.

Essa frustração se apóia no fato que embora os custos sejam determinados, as empresas são forçadas a praticar as margens da indústria significando que eles não têm controle sobre os preços, ou seja, ele fica definido pelo mercado e os gerentes têm ainda que descobrir como conviver com ele.

Lancioni (2005b) recomenda seis grandes áreas para ação: a visão da cadeia de suprimentos como uma oportunidade para reduzir custo e melhorar a margem de lucro do produto via um apreçamento mais efetivo; uma melhor compreensão das influências internas das organizações, nas estratégias de apreçamento; o entendimento de como gerir as influências dos determinantes internos e externos da estratégia de apreçamento internacional, uma compreensão de como a *Internet* influencia o fluxo de informações entre os vendedores e seus clientes e o seu efeito sobre os preços; uma compreensão de como os leilões reversos na *Internet*, afetam o apreçamento e o gerenciamento do marketing de relacionamento e finalmente, a necessidade do desenvolvimento de um plano de apreçamento estratégico para coordenar a definição do preço, de táticas e políticas, com um efetivo programa de implementação.

Ainda segundo esse autor, o desenvolvimento de um plano de apreçamento estratégico exige comprometimento da empresa a um conjunto de objetivos, um curso de ação, uma estratégia operacional e um conjunto de controle e procedimentos de revisão, dedicados a fazer da gestão do processo de apreçamento um sucesso (LANCIONI, 2005a).

O plano de apreçamento estratégico deve estar alinhado com as outras atividades envolvidas no plano de marketing.

O planejamento do apreçamento e a sua implementação não são fáceis devido a muitas barreiras organizacionais e operacionais que existem na empresa. Segundo Cravens *apud* Lancioni (2005b), são dois os principais fatores que dificultam o estabelecimento de um plano de apreçamento na empresa: a percepção que ele é muito dependente dos outros elementos do composto de marketing e a dificuldade no estabelecimento de um grupo ou núcleo de apreçamento na empresa.

Lancioni, Schau e Smith (2005) conceituam a estratégia de apreçamento da empresa de duas formas: da perspectiva da demanda, onde a estratégia de apreçamento estratégico da empresa

é essencialmente uma quantificação do valor percebido que a empresa cria para seus clientes e da perspectiva do lado da oferta, onde ela representa a expressão tática de como as empresas desejam competir para a geração de receitas e a luz do seu modelo de negócio, realizar lucro. Lancioni, Schau e Smith (2005), desenvolveram um estudo empírico envolvendo 125 empresas do grupo das mil empresas da revista *Fortune*, e representando mais de 30 segmentos diferentes nos Estados Unidos, para examinar pontos críticos relativos ao apreçamento estratégico. O foco do trabalho foi dividido em: os departamentos da empresa que dificultam o desenvolvimento de um apreçamento estratégico e que portanto representam os grandes obstáculos na implementação da estratégia de preços; o impacto que a alta e a média gerência, os vendedores e gerentes de vendas têm na definição e implementação das estratégias de preços; os efeitos que os serviços aos clientes tem na definição do preço e na gestão dos preços; a extensão na qual o departamento de vendas afeta o processo de definição do preço industrial e identificar os cursos de ação potenciais para superar os obstáculos para o apreçamento estratégico nas empresas.

Os resultados do estudo de Lancioni, Schau e Smith (2005), são apresentados e discutidos a seguir. Os departamentos financeiros foram considerados os que apresentam a maior dificuldade quando do desenvolvimento do apreçamento estratégico, porque têm a tendência de querer controlar a definição do preço e o planejamento do processo na empresa. Os departamentos de contabilidade ocupam o segundo lugar, pela demora no fornecimento de dados precisos de custos para ajudar o processo de definição do preço. Os departamentos de vendas ficaram com a terceira posição, no contexto geral, uma vez que atuam independentemente e não seguem os procedimentos de definição de preço e de cotação da empresa. A quarta posição foi ocupada pelos departamentos de produção e a quinta posição foi conquistada pelos departamentos de marketing, devido a tendência de não responder rapidamente às mudanças do mercado competitivo. Finalmente, o departamento de serviços ao cliente, pela confusão freqüentemente causada pela prática de cotações erradas aos clientes.

Os resultados estão resumidos na Tabela 1, apresentada a seguir.

Tabela 1 Os departamentos que apresentaram os maiores obstáculos para o desenvolvimento do apreçamento estratégico

Principais departamentos	Número de Empresas	Ordem de dificuldade
Financeiro	45 (36%)	1
Contabilidade	37 (29%)	2
Vendas	20 (16%)	3
Produção	12 (10%)	4
Marketing	6 (5%)	5
Serviços aos Clientes	5 (4%)	6
Total	125	

Fonte: Lancioni, Schau e Smith (2005)

Com relação às diferentes posições hierárquicas, foram consideradas; alta gerência (vice-presidência, vice-presidência executiva e presidente), gerência média (assistente de vice-

presidência, diretor ou gerente) e finalmente a baixa gerência (gerente de campo, supervisor, vendedores ou representantes do departamento de serviços aos clientes).

Os resultados obtidos mostraram que a alta gerência representa 62 % da resistência ao desenvolvimento do apereçamento estratégico seguida pela gerência média com 21% e finalmente a baixa gerência com 17%. Os resultados podem ser explicados pelo desejo da alta gerência em controlar o processo de apereçamento; o nível gerencial médio pelo fato de falhar na implementação das políticas e dos programas de apereçamento e a baixa gerência pela sua orientação de curto prazo e o desejo de agradar os clientes.

A pesquisa empírica desenvolvida por Lancioni, Schau e Smith (2005), revelou que o departamento mais difícil de se lidar, no que diz respeito ao desenvolvimento e implementação de uma política de preços, foi o de finanças. Esta afirmação contrasta com a recomendação de Nagle e Holden (2003) sobre o apereçamento estratégico que significa a integração do pensamento de marketing com os conceitos financeiros, ao mesmo tempo em que fornece uma dimensão das dificuldades que serão encontradas pelas empresas, para o alinhamento das funções. O obstáculo que apresentou maior resistência foi o desejo que todos os produtos comercializados pela empresa gerem lucro. O departamento financeiro, geralmente, resiste a qualquer tentativa de redução de preços, pelos grupos de marketing e de vendas, por temer que a redução significará margens negativas para as ofertas de produtos ou serviços, individualmente. Isto é fruto de uma visão de curto prazo (trimestral no lugar de anual), pelo departamento financeiro, quando verifica a rentabilidade do produto ou de uma linha de produtos.

Outros aspectos que merecem consideração, identificados pela pesquisa, são: resistência às táticas de marketing e de vendas, com respeito à elasticidade cruzada; limitação da flexibilidade em geral das empresas, na implementação das suas estratégias de preços, que são parte integrante do plano de marketing e limitar o uso de pacotes de produtos e serviços para estimular a demanda de produtos maduros. Um resumo é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Obstáculos apresentados pelo departamento financeiro no desenvolvimento de um apereçamento estratégico

Obstáculos	Nº de empresas (%)	Ordem de dificuldade
Todos os produtos têm que gerar lucro	47 (41)	1
Horizonte de curto prazo	26 (23)	2
Não permitir o uso dos efeitos da elasticidade cruzada	14 (12)	3
Limitar a flexibilidade da empresa	12 (11)	4
Resistência à flexibilidade de preços	9 (8)	5
Limitar os pacotes de serviços / produtos	6 (5)	6
Total	114	

Fonte: Lancioni, Schau e Smith (2005)

Os dois principais obstáculos impostos pelo departamento de contabilidade são: insistir que o preço seja baseado na metodologia tradicional de custo mais lucro e na recuperação integral dos custos para os produtos existentes ou novos. O apereçamento com base na metodologia tradicional de custo mais lucro pode resultar em preços ou muito altos ou muito baixos, dependendo das condições de mercado. O resumo com todos os obstáculos relativos ao departamento de contabilidade e apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Obstáculos apresentados pelo departamento de contabilidade no desenvolvimento de um apereçamento estratégico

Obstáculos	Nº de empresas (%)	Ordem de dificuldade
Enfatizar o apereçamento custo mais lucro	83 (67)	1
Insistir na recuperação total dos custos (produtos atuais e novos)	28 (22)	2
Incluir todos os custos de P&D (produtos novos)	9 (7)	3
Incluir todas as despesas gerais (produtos novos)	5 (4)	4
Total	125	

Fonte: Lancioni, Schau e Smith (2005)

Por outro lado, quando são considerados os departamentos de vendas e de marketing, o contraste é que vendas, geralmente age demasiadamente rápido na redução de preços pelas pressões competitivas, enquanto o departamento de marketing, freqüentemente adia as decisões de preço.

Tabela 4 – Obstáculos apresentados pelo departamento de Vendas no desenvolvimento de um apereçamento estratégico

Obstáculos	Nº de empresas (%)	Ordem de dificuldade
Rápidas reduções de preços frente aos desafios competitivos	41 (33)	1
Falha em seguir as políticas de preços da empresa	33 (26)	2
Acordos individuais com os clientes	25 (20)	3
Acreditar que vai recuperar via volume	14 (11)	4
Uso rápido da concessão de descontos para fechar negócios	12 (10)	5
Total	125	

Fonte: Lancioni, Schau e Smith (2005)

É interessante ressaltar que uma resposta demasiadamente rápida, do grupo de vendas, pode precipitar uma guerra de preços e que uma resposta demasiadamente lenta, pode não levar a empresa a obter uma vantagem de uma oportunidade de mercado.

Outros obstáculos, de muito contraste entre os departamentos de vendas e de Marketing, são: a falha de vendas em aderir às políticas existentes de preço da empresa e a falha de Marketing em revisar e atualizar as mesmas políticas.

Tabela 5 – Obstáculos apresentados pelo departamento de marketing no desenvolvimento do apereçamento estratégico

Obstáculos	Nº de empresas (%)	Ordem de dificuldade
Adiamento das decisões de preços	43 (35)	1
Resposta lenta à competição de mercado	29 (24)	2
Falha na revisão e atualização das políticas de preços	26 (21)	3
Falta de um plano de apereçamento	24 (20)	4
Total	122	

Fonte: Lancioni, Schau e Smith (2005)

Finalmente, considerando os departamentos de produção (Tabela 6) e de serviços aos clientes (Tabela 7), é importante destacar: a insistência do departamento de produção na recuperação dos custos diretos e fixos, compras em grandes quantidades e os desejos de elevados níveis de produção, de forma a reduzir os custos totais de produção. Considerando o departamento de serviços aos clientes, a confusão geralmente é causada pela cotação imprópria de preços para os clientes. A pesquisa mostrou que os grupos de serviços aos clientes freqüentemente cotam preços que não são os correntes ou que não refletem o atual programa de descontos da empresa.

Tabela 6 – Obstáculos apresentados pelo departamento de produção no desenvolvimento de um apereçamento estratégico

Obstáculos	Nº de empresas (%)	Ordem de dificuldade
Limita as variações de produto	41 (33)	1
Insiste na recuperação de todos os custos diretos e variáveis	31 (25)	2
Volume de compras	26 (21)	3
Limita as introduções de novos produtos	18 (14)	4
Previsão perfeita	9 (7)	5
Total	125	

Fonte: Lancioni, Schau e Smith (2005)

Tabela 7 – Obstáculos apresentados pelo departamento de serviços ao cliente no desenvolvimento de um apereçamento estratégico

Obstáculos	Nº de empresas (%)	Ordem de dificuldade
Muito rápido na cotação de preços	45 (36)	1
Falta de coordenação com vendas na cotação de preços	31 (25)	2

Falha em cumprir a política de preços da empresa	28 (22)	3
Falha em coordenar as promoções de preços com vendas	21 (17)	4
Total	125	

Fonte: Lancioni, Schau e Smith (2005)

Os autores também identificaram, por meio da pesquisa, uma lista de estratégias de solução para os principais obstáculos departamentais ao plano de apreçamento estratégico.

- Departamento Financeiro:

Enfatizar que o apreçamento e sua implementação são estratégicos e não táticos ou operacionais e mudar a cultura do departamento (54%).

A recuperação total dos custos ocorre ao longo do tempo e não no curto prazo (30%).

A ocorrência de flexibilidade nos preços é essencial para o sucesso do apreçamento estratégico (16%).

- Departamento de Contabilidade:

Enfatizar que as melhores metodologias para definição de preços são o custeio direto e o custo baseado em atividades (39%).

Monitorar os efeitos de todos os programas de descontos e abatimentos (29%).

Enfatizar que alguns custos (*burdens and overheads*) podem não ser recuperáveis (18%).

Fornecer continuamente informações de custos precisas e atuais para o comitê de preços (14%).

- Departamento de Produção:

Coordenar todas as promoções de preço com a produção (60%).

Negociar o tempo de resposta para a introdução de novos produtos (26%).

Ajustar convenientemente os níveis de estoques (14%).

- Departamento de Serviços aos clientes:

Desenvolver um plano integrado de marketing e de apreçamento (44%).

Cotar somente preços de lista para os clientes (30%).

Melhorar a coordenação com o departamento de vendas e a força de vendas (16%).

Fornecer adequado tempo de resposta sobre promoções de preços, descontos e abatimentos (10%).

Lancioni (2005a), recomenda que as empresas adotem a prática do plano de apreçamento como a única forma para iniciar o processo de mudança de cultura e aumentar os lucros no longo prazo.

Segundo Dolan e Simon *apud* Lancioni (2005a), três são os fatores primordiais para o desenvolvimento de um plano de apreçamento estratégico: intenção correta de apreçamento ou comprometimento ao processo; a existência de ações apropriadas e orientadas para os processos gerenciais para desenvolver e implementar o plano e um amplo entendimento sobre os clientes e as tendências de mercado.

Para Lancioni (2005a), um plano de preços é composto de sete partes, a semelhança de um plano de *marketing*.

1-Um resumo das estratégias de apreçamento e as recomendações da empresa.

2-Um panorama da situação atual do apreçamento da empresa e do mercado.

3-Uma análise *SWOT*, focalizando o apreçamento e suas conseqüências.

4-Os objetivos de preços que a empresa estabeleceu para guiar o seu apreçamento estratégico.

5-O apreçamento estratégico que a empresa empregará nos seus mercados-alvo.

6-Os programas de apreçamento que serão implementados para cumprir com os objetivos de apreçamento.

7-O sistema de controle que será utilizado para verificação dos resultados das estratégias de apreçamento em execução.

5 O Gerente de Produto na Perspectiva Brasileira

A busca incessante das empresas por novas formas de organização da área de marketing, de modo a melhor atender às necessidades e aos desejos dos consumidores, originou o sistema de gerência de produtos (MATTAR e SANTOS, 2003).

Ainda segundo esses autores, o Gerente de Produto enfrenta um sério conflito no desempenho das suas tarefas. Como tem muita responsabilidade e pouca autoridade, pois é um gestor de programas e não de recursos, depende muito do apoio dos outros profissionais para implementação e realização dos seus planos.

Segundo Mattar e Santos (2003), os conhecimentos do Gerente de Produto sobre finanças, custos e produção, representam um requisito fundamental, uma vez que ele tem responsabilidade não só pela competitividade do produto, como também pela sua receita e lucro. As decisões envolvendo preços, custos, volume de vendas, rentabilidade, despesas de marketing e outras variáveis, exigem esse conhecimento.

O estudo empírico sobre a atividade Gerência de Produtos e a função Gerente de Produto (GP), realizada por Mattar e Santos (2003, p.49-99), revelou informações importantes e que complementam o assunto apreçamento, considerando o ponto de vista do Gerente de Produto. Para melhor visualização, alguns resultados da pesquisa são apresentados na Tabela 8. Foi utilizada uma escala de concordância de 5 pontos, onde 1= nada, 2= pouco, 3= muito, 4= bastante e 5= totalmente.

Tabela 8 – Resultados parciais envolvendo plano de marketing e apreçamento

Assertivas	1+2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Média (%)	Desv.Pdr
Atividades que o GP desempenha						
Elabora o plano anual de marketing de sua linha de produtos	11	12	16	61	4,23	1,14
Estabelece estratégias de preço para seus produtos	23	29	28	20	3,37	1,21
Atividades que o GP deveria desempenhar						
Elaborar o plano anual de marketing para a linha de produtos	3	7	14	76	4,63	0,74
Preparar ou estabelecer estratégia de preços para os produtos	8	9	32	52	4,26	0,98
Características mais importantes dos GP's						

Conhecimentos de custos e finanças	6	16	43	35	4,06	0,89
Nível de influência do GP nas atividades relacionadas com seu produto						
Estabelecimento de preços	17	29	35	19	3,54	1,05

Fonte: Mattar e Santos (2003)

O exame parcial de alguns resultados da Tabela 8, indica que os Gerentes de Produto entrevistados, concordaram que deveriam desempenhar um papel mais relevante na preparação e no estabelecimento dos preços dos produtos (média 4,26) do que aquele desempenhado (média 3,37) e dessa forma, o seu nível de influência no assunto seria naturalmente aumentado (média 3,54). É interessante também reforçar que eles reconheceram nitidamente a necessidade de conhecimentos de custos e finanças (média 4,06%).

6 Conclusões e Recomendações

Há uma real necessidade dos gerentes considerarem o apereçamento como um processo estratégico e não como uma série de decisões rápidas de reflexo patelar. Uma perspectiva de apereçamento de curto prazo resultará em reduzidos volumes de vendas, perda de clientes, reduzido *market share*, e lucros decrescentes. Por outro lado, o desenvolvimento e implementação de um plano de apereçamento estratégico levará tempo pois exige uma mudança cultural da empresa, porém uma vez iniciado, proporcionará substanciais benefícios, no longo prazo (LANCIONI, 2005a).

Não é fácil compreender porque existem tantos obstáculos organizacionais ao processo de planejamento e de apereçamento estratégico. Isto pode ser devido às políticas internas da empresa, a falta de compreensão da importância do planejamento do apereçamento ou a cultura da administração que não coloca uma alta prioridade no apereçamento (LANCIONI, SCHAU e SMITH 2005). O trabalho desses autores identificou importantes obstáculos que precisam ser considerados, avaliados e trabalhados, por todas as empresas.

Finalmente, os administradores deveriam começar a examinar como o apereçamento é feito nas suas empresas e começar a trabalhar para eliminar os pensamentos discordantes que possam existir e iniciar ao mesmo tempo, o desenvolvimento de um plano de apereçamento com a participação e comprometimento de todos os principais departamentos. Mudar os paradigmas do departamento financeiro e de contabilidade será um dos maiores desafios do processo.

A aplicação dessas proposições à realidade brasileira com base na pesquisa empírica sobre os gerentes de produto e a experiência profissional dos autores, indica, que um bom início seria ter profissionais de marketing e de vendas conhecendo adequadamente os conceitos básicos e a linguagem de finanças, custos e tributos, para serem aceitos e respeitados pelos departamentos que mais geram obstáculos ao processo de apereçamento.

6 Bibliografia

- CAMPOMAR, Marcos C. O Plano de Marketing. *Revista Marketing*. n. 51, p. 54-58, 1977.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- COHEN, William A. *The Marketing Plan*. New York: John Wiley & Sons, 1998.
- CZINKOTA, Michael R.; et al. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DIAS, Sergio Roberto et al. *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FERRELL, O.C.; HARTLINE, Michael D.; LUCAS JR., George H.; LUCK, David. *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2000.

- JAIN, Subhash C. *Marketing Planning & Strategy*. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1997.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAMB, Jr., Charles W.; HAIR, Jr., Joseph F.; McDANIEL, Carl. *Princípios de Marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- LAMBIN, Jean-Jacques. *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.
- LANCIONI, Richard A. A strategic approach to industrial product pricing: The pricing plan. *Industrial Marketing Management*. v.34, p. 177-183, 2005 a.
- _____. Pricing issues in industrial marketing. *Industrial Marketing Management*. v.34, p.111-114, 2005 b.
- _____.; SCHAU, Hope Jensen; SMITH, Michael F. Intraorganizational influences on business-to-business pricing strategies: A political economy perspective. *Industrial Marketing Management*. v.34, p.123-131, 2005.
- MATTAR, Fauze Najib; SANTOS, Dilson Gabriel. *Gerência de Produtos: Como tornar seu produto um sucesso*. São Paulo: Atlas, 2003.
- McDONALD, Malcolm. *Planos de Marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- NAGLE, Thomas T.; REED, Holden K. *Estratégias e Táticas de Preços: Um guia para decisões lucrativas*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- PRIDE, William M.; FERRELL, O. C. *Marketing: conceitos e estratégias*. Rio de Janeiro: LTC, 2000.