

**Fundação Instituto de Administração
Faculdade Fia de Administração e Negócios
Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios**

Fabio Pinheiro de Souza

**O NÍVEL DE MATURIDADE EM PREÇOS: ESTUDO EXPLORATÓRIO PARA
AVALIAR O NÍVEL DE MATURIDADE DA PRECIFICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES
B2B DE MÉDIO E GRANDE PORTE QUE ATUAM NO BRASIL**

São Paulo

2023

Fabio Pinheiro de Souza

O nível de maturidade em preços: estudo exploratório para avaliar o nível de maturidade da precificação em organizações B2B de médio e grande porte que atuam no Brasil

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de **Mestrado Profissional em Gestão de Negócios**, mantido pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação do **Prof. Dr. Mauricio Jucá de Queiroz**.

São Paulo

2023

Ficha Catalográfica Elaborada pelo Bibliotecário Chefe
Kleber Zornoff Manrubia CRB-8 /7561

Souza, Fabio Pinheiro de.

O nível de maturidade em preços: estudo exploratório para avaliar o nível de maturidade da precificação em organizações B2B de médio e grande porte que atuam no Brasil. / Fabio Pinheiro de Souza. São Paulo, [s.n.]: 2023.

138 f.: il., tab.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Jucá de Queiroz.

Área de concentração: Administração.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2023.

1. Precificação. 2. Maturidade da precificação. 3. Organizações B2B de médio e grande porte - Brasil. 4. Inteligência de mercado. 5. Precificação - Gestão estratégica. 6. Preço - Nível de maturidade. I. Queiroz, Maurício Jucá de. II. Mestrado Profissional. III. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de Administração.

*A minha esposa, Livia e aos meus filhos, Andre Diego e Daniel, por toda compreensão e apoio nesta jornada e por tudo que significam para minha vida.
Também aos meus pais, Jaime, Nilcea e minha irmã Debora,
pelo incentivo aos estudos e apoio de sempre*

AGRADECIMENTOS

Gostaria de registrar meu agradecimento de coração a todas as pessoas que me incentivaram e me acompanharam, ao longo dessa jornada desafiadora.

Primeiramente, expresso minha profunda gratidão a Deus, por me conceder a oportunidade de perseguir e realizar o sonho de conquistar um mestrado.

Quero expressar minha sincera apreciação a todos os estimados professores do Mestrado da FIA. Uma menção especial ao Prof. Dr. Fernando Nascimento, cujas aulas práticas e apoio incansável foram fundamentais para a estruturação das análises dos dados quantitativos.

Uma gratidão especial ao meu orientador, Prof. Dr. Mauricio Jucá. Sua orientação e suporte constante foram pilares que sustentaram a realização deste trabalho.

Também gostaria de estender meus agradecimentos aos professores Rodolfo Olivo e Lino Rodrigues pelas contribuições valiosas durante a fase de qualificação, as quais foram essenciais para o aprimoramento e progressão deste estudo.

Não posso deixar de expressar minha profunda gratidão a Jim Saunders, autor do livro *"World Class Pricing: The Journey"*, cujas ideias e insights foram fundamentais para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa utilizado neste estudo.

Um agradecimento especial aos especialistas, Wilson Ricoy, Ana Efigênia Souza Barros, Pedro Piccoli Soares, César Alexandre Pinheiro Nunes, Renato Mendonça, Antonio Serrano e Alex Leite, cujas revisões e validações foram vitais para a robustez do instrumento de pesquisa.

Aos meus colegas da Turma 8 do Mestrado Profissional, compartilhar essa jornada com vocês foi enriquecedor. Um agradecimento especial à minha amiga Danielle Zeitune Totti, cujo apoio foi excepcional e inspirador para transformar o sonho do mestrado em realidade.

À minha amada família, expresso minha profunda gratidão. A minha esposa Livia Rocha e filhos Andre Diego e Daniel, sua compreensão e apoio foram a base sólida que me permitiu dedicar-me a este projeto. A minha querida irmã e aos meus pais, que sempre serão minha fonte de dedicação, respeito e carinho eternos.

Por último, porém não menos importante, desejo expressar minha profunda gratidão aos gestores, meu time e amigos que fizeram e fazem parte da minha trajetória profissional. Esta dissertação é o resultado de um esforço coletivo, e cada um de vocês desempenhou um papel vital nessa jornada. Minha sincera gratidão a todos.

RESUMO

A relevância crescente da gestão estratégica de precificação tem se destacado, especialmente diante da volatilidade do mercado e tem se tornado uma arma após o 'boom' digital. Outro dado relevante, divulgado pelas consultorias McKinsey (2021) e BCG (2019), destaca que projetos de transformação em precificação podem resultar em melhorias na margem de lucro de dois a nove pontos percentuais (pp) em um período de até seis meses, dependendo do nível de maturidade em precificação. Nesse sentido, entender o estágio atual em nível de maturidade e precificação tornou-se um passo essencial rumo a estratégias mais eficazes. No entanto, a falta de instrumentos abertos para diagnóstico tornou as consultorias uma opção comum para diagnóstico e planejamento. Nesse contexto, objetivou-se entender o nível de maturidade de precificação das organizações de médio e grande porte, do segmento B2B, que atuam no Brasil. O método de pesquisa adotado incluiu uma abordagem mista. A etapa qualitativa exploratória ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com especialistas, incluindo Jim Saunders (autor do livro "*World Class Pricing: The Journey*"), para a construção e validação do instrumento de pesquisa. Na etapa quantitativa exploratória, por meio do método de pesquisa do tipo *Survey*, com análise estatística multivariada e análise de Benchmark, a coleta de dados foi realizada com a aplicação de questionário via LinkedIn e no grupo de Telegram "Pricing BR - High Level". Os resultados indicaram que o nível de maturidade dessas empresas se encontra no estágio 03 (parceiro de preços) das cinco dimensões utilizadas. Apenas a dimensão estratégia de preços alcançou o nível 04 (Cientista de preços). Além disso, constatou-se que 2% das empresas estão no nível 01 (bombeiro de preços), 19% no nível 02 (policia de preços), 44% no nível 03 (parceiro de preços), 33% no nível 04 (cientista de preços) e apenas 1% no nível 05 (mestre de preços). Ao final deste estudo, são apresentadas recomendações que podem colaborar para uma prática de gestão de precificação mais ajustada aos desafios e oportunidades identificados por esta pesquisa.

Palavras-chave: Precificação. Maturidade da Precificação. Revenue Manager. Pricing. Inteligência de Mercado. Nível de Maturidade da precificação. Pricing Maturity. Estratégia de Precificação

ABSTRACT

The increasing relevance of strategic pricing management has been prominent, especially in the face of market volatility, and has become a weapon post the digital boom. Another significant finding, disclosed by McKinsey (2021) and BCG (2019) consultancies, underscores that pricing transformation projects can lead to profit margin improvements of two to nine percentage points (pp) within a span of up to six months, contingent upon the level of pricing maturity. In this regard, comprehending the current stage of maturity and pricing has become a crucial step toward more effective strategies. However, the lack of open diagnostic tools has made consulting a common option for diagnosis and planning. In this context, the objective was to understand the pricing maturity level of medium and large organizations in the B2B sector operating in Brazil. The research methodology adopted involved a mixed approach. The exploratory qualitative phase took place through semi-structured interviews with experts, including Jim Saunders (author of "World Class Pricing: The Journey"), for the construction and validation of the research instrument. In the exploratory quantitative phase, through a Survey research method, with multivariate statistical analysis and Benchmark analysis, data collection was conducted using a questionnaire via LinkedIn and the "Pricing BR - High Level" Telegram group. The results indicated that the maturity level of these companies lies at stage 03 (price partner) among the five dimensions used. Only the pricing strategy dimension reached level 04 (Price Scientist). Furthermore, it has been observed that 2% of companies are at level 01 (price firefighter), 19% at level 02 (price police), 44% at level 03 (price partner), 33% at level 04 (price scientist), and only 1% at level 05 (price master). At the end of this study, recommendations are presented that can contribute to a pricing management practice better suited to the challenges and opportunities identified in this research.

Keywords: Market Intelligence. Pricing. Pricing Maturity. Revenue Manager. Pricing Strategy

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	<i>Activity Base Costing</i> [Custo Baseado em Atividades]
B2B	<i>Business to Business</i> [Empresa para empresa]
B2C	<i>Business to Consumer</i> [Empresa para consumidor]
C-level	<i>Cheif-Level</i> [Nível de chefia/liderança]
EBITDA	<i>Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization</i> [Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização]
Fortune 500	Lista com 500 maiores corporações dos EUA, compilada e publicada anualmente pela revista Fortune
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
pp	Ponto percentual
PPS	<i>Professional Pricing Society</i> [Sociedade de precificação profissional]
ROI	<i>Return Over Investment</i> [retorno sobre o investimento]
RKW	<i>Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit</i> [Cálculo de custos auxiliado por computador para a construção de ferramentas]
UEP	Unidade de Esforço Padrão

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: 3 C's de Marketing: análise de vantagem competitiva	33
Figura 2: Frameworks - Cinco níveis de maturidade de precificação	56
Figura 3: Framework conceitual	63
Figura 4: Tipologia de pesquisa	64
Figura 5: Especialistas que são referências mundiais em precificação.....	66
Figura 6: Heatmap entre as dimensões e o índice geral de maturidade	77
Figura 7: Dimensões, índice geral e maturidade de empresas nacionais ou multinacionais	85
Figura 8: Dimensões, índice geral e maturidade de empresas listadas na Bolsa	86
Figura 9: Dimensões, índice geral e maturidade de empresas na B2B e B2C	86
Figura 10: Dimensões e o índice geral e maturidade segundo faturamento anual	87
Figura 11: Dimensões, índice geral e maturidade, segundo o setor da economia da empresa	88
Figura 12: Dimensões e o índice geral e maturidade relativa vs. concorrente	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Jornada de uma empresa para preços dinâmicos movidos à inteligência artificial	49
Gráfico 2: Fatores considerados para precificação.....	50
Gráfico 3: Gráfico de dispersão entre as dimensões e o índice geral de maturidade	78
Gráfico 4: Índice por maturidade relativa vs. concorrente em relação ao índice geral de maturidade .	92
Gráfico 5: índice geral de maturidade e maturidade relativa vs. concorrente	93
Gráfico 6: Análise de Benchmark: grupos distintos por níveis de maturidade	95
Gráfico 7: Análise de Benchmark e dimensões de maturidade	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estudos sobre precificação – de 2022 a 2012	24
Quadro 2: Estudos sobre precificação – de 2010 a 2001	25
Quadro 3: Estratégias preço-qualidade	29
Quadro 4: Outras estratégias para posicionamento de preço	31
Quadro 5: Matriz teórica	62
Quadro 6: Resumo da tipologia de pesquisa	65
Quadro 7: Lista de especialistas em precificação (parte 1)	67
Quadro 8: Lista de especialistas em precificação (parte 2)	68
Quadro 9: Resumo com o processo de amostragem adotado para essa pesquisa	68
Quadro 10: Técnica de tratamento de dados	71
Quadro 11: Análise de confiabilidade por meio do coeficiente Alfa de Cronbach	80
Quadro 12: Modelo final estatístico	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição amostral por setor	75
Tabela 2: Matriz de correlação entre as dimensões e o índice geral de maturidade	76
Tabela 3: Níveis hierárquicos entre o líder de precificação e CEO da empresa	82
Tabela 4: Como a empresa atua no mercado	82
Tabela 5: Faturamento anual da empresa	83
Tabela 6: Setor de atuação da empresa	83
Tabela 7: Distribuição amostral da função na organização	84
Tabela 8: Quantidade de pessoas dedicadas à precificação	84
Tabela 9: Distribuição amostral de veteranos e calouros	94
Tabela 10: Dimensão 1: estratégia de preços	96
Tabela 11: Dimensão 2: política de preços	97
Tabela 12: Dimensão 03: Execução de preços	98
Tabela 13: Dimensão 4: infraestrutura de preços	98
Tabela 14: Dimensão 5: estruturas e pessoas	99
Tabela 15: Temas “top 5” de maior diferença	100
Tabela 16: Análise de Benchmark: nível de maturidade vs. concorrência	101
Tabela 17: Análise de Benchmark: nível de maturidade vs. concorrência	102

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Relevância da precificação dentro das organizações	13
1.2	Definição do problema.....	16
1.3	Pergunta de pesquisa.....	17
1.4	Objetivo geral	17
1.5	Objetivos específicos.....	17
1.6	Delimitação do estudo	17
1.7	Justificativa.....	18
1.8	Organização do trabalho.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1	O conceito de precificação.....	21
2.2	Precificação B2B	25
2.3	Estratégia de precificação.....	27
2.4	O processo de precificação	33
2.5	Posicionamento de preços.....	36
2.5.1	<i>Precificação baseada no custo.....</i>	<i>36</i>
2.5.2	<i>Precificação baseada na concorrência.....</i>	<i>39</i>
2.5.3	<i>Precificação baseada no valor percebido dos clientes.....</i>	<i>42</i>
2.5.4	<i>Precificação dinâmica.....</i>	<i>46</i>
2.6	Ferramentas de precificação	51
2.7	Níveis de maturidade da precificação	53
2.7.1	<i>Nível 1: o bombeiro de preços.....</i>	<i>56</i>
2.7.2	<i>Nível 2: o policial de preços.....</i>	<i>57</i>
2.7.3	<i>Nível 3: o parceiro de preços.....</i>	<i>58</i>
2.7.4	<i>Nível 4: o cientista de preços</i>	<i>59</i>
2.7.5	<i>Nível 5: o mestre de preços.....</i>	<i>60</i>
2.8	Matriz teórica e framework conceitual.....	61
3	MÉTODOS DE PESQUISA.....	64
3.1	Caracterização da pesquisa	64
3.2	Delineamento das etapas da pesquisa	65
3.3	Desenvolvimento do instrumento e coleta dos dados	65
3.4	Universo da pesquisa e técnica de amostragem.....	68
3.5	Técnica de tratamento de dados.....	69

4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	72
4.1	Análise exploratória	72
4.2	Tratamento inicial dos dados	73
4.2.1	<i>Exclusão pela inconsistência dos dados da variável "clareza do posicionamento da empresa":</i>	<i>73</i>
4.2.2	<i>Adaptação da variável "aderência política de descontos" para códigos ordinais, com sete códigos:</i>	<i>73</i>
4.2.3	<i>Adaptação da variável "nível hierárquico do time", com cinco categorias:</i>	<i>74</i>
4.2.4	<i>Criação da variável "quantidade de pessoas dedicadas no time", com três categorias:</i>	<i>74</i>
4.2.5	<i>Criação da variável "setor", com três categorias:</i>	<i>74</i>
4.3	Criações das dimensões para criação do índice geral de maturidade	76
4.4	Validação das dimensões: confiabilidade	78
4.5	Análise descritiva da amostra	80
4.5.1	<i>Distribuição de frequências para todas individualmente</i>	<i>80</i>
4.5.2	<i>Gráficos das dimensões e do índice pelas variáveis de perfil</i>	<i>85</i>
4.6	Regressão linear com o índice de maturidade	89
4.7	Comparação de índice geral e autoavaliação da maturidade	92
4.8	Análise de Benchmark: grupos distintos	93
4.8.1	<i>Nível de maturidade versus concorrência</i>	<i>100</i>
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES FUTURAS	104
5.1	Considerações finais	104
5.2	Recomendações	108
5.3	Sugestões para estudos futuro e limitações da pesquisa	111
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113
7	APÊNDICES	119
	Apêndice 1 - Distribuições das variáveis individualmente	119
	Apêndice 2 - Regressão linear com todas as variáveis	126
	Apêndice 3 - Regressão linear resultados do processo de Stepwise	127
	Apêndice 4 – Instrumento de coleta de dados	130

1 INTRODUÇÃO

Essa introdução traz em seu escopo os principais aspectos que motivam, promovem e justificam a realização deste estudo. Para isso, buscou-se, a partir da demonstração da relevância da precificação dentro das organizações, reconhecer o contexto do ambiente investigado, para que assim fossem desdobrados os objetivos, o problema, a justificativa e a apresentação geral deste estudo.

1.1 Relevância da precificação dentro das organizações

É possível observar que, nos últimos anos, a gestão estratégica de precificação vem ganhando relevância e atenção do *C-level*, em muitas empresas que atuam no Brasil, principalmente neste momento de tanta volatilidade e incerteza no mercado. Segundo pesquisa divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), seis em cada dez empresas fecham com até cinco anos de atividade e, um dos grandes desafios dessas empresas é manter o seu negócio saudável e rentável a longo prazo.

Não obstante, ao mesmo tempo, é possível observar um crescimento de empresas de médio e grande portes, que buscam profissionais com conhecimento específico em precificação, para ajudar a implementar ou reestruturar processos dentro dessas empresas, com foco em geração de valor e rentabilidade

Segundo Mattos (2022), a gestão de preço virou uma arma após *'boom'* digital e à competição, nesse sentido, o Brasil consolidou, nos últimos anos, uma das principais indústrias de definição de preços do mundo, precificação, no jargão do setor. O enorme volume de dados analisado nessa área, ajudou a determinar quanto custam, dos alfinetes ou às geladeiras de R\$ 30 mil (a mais cara à venda no país, na época da pesquisa). Esse departamento costuma ser denominado por *'pricing, revenue manager ou precificação'*. Ainda, o diretor de análise de dados do Magazine Luiza, Fernando Nagano (*apud* MATTOS, 2022), explica que: “[A área de] *pricing* é a que tem maior potencial de gerar resultado no curto prazo em termos de rentabilidade e *'share'*”.

Ademais, para Kotler, Keller, Yamamoto e Barreto (2019), o preço é o único elemento do *'mix de marketing'* que gera receita - os demais geram custos -, e é um

dos elementos mais flexíveis, pois pode ser alterado com rapidez. Por outro lado, para Hayes (2000), o preço é o valor que é cobrado em troca de algum produto, bem ou serviço.

Com relação à importância do preço e seus impactos, Marn e Rosiello (1992) apresentam uma pesquisa feita com as 1.200 maiores empresas globais, constatando que uma melhora de 1% em preços gera, em média, 11% de aumento em lucro. No entanto, o mesmo ganho de 1% em volume, não trazia mais do que 3,5%, e acarretava uma redução de custos fixos da ordem de 1% e, melhorava os lucros em pouco mais de 2%. Ou seja, uma gestão de preço de maneira estratégica, pode proporcionar um diferencial competitivo e melhorar o lucro. Segundo estudos da consultoria Quantiz (2022), um aumento de preço de 1% nas empresas listadas no IBOVESPA, pode aumentar os lucros de 3% até da 66% e, na média, de 10,4%.

Em entrevista para Frye e Campbell (2011), o investidor Warren Buffett relatou que classifica as empresas a partir de sua capacidade em aumentar os preços e, às vezes, nem considera as pessoas responsáveis. De acordo com Warren Buffett:

[...] a decisão mais importante na avaliação de um negócio é o poder de precificação. Se você tem o poder de aumentar os preços sem perder negócios para um concorrente, você tem um negócio muito bom. E se você tiver que fazer uma sessão de oração antes de aumentar o preço em 10%, então você está com um péssimo negócio. (FRYE e CAMPBELL, 2011).

Ainda, no mesmo artigo, Frye e Campbell (2011) apontaram que uma empresa que consegue ter a capacidade de aumentar seu preço, sem perder a clientela, ou ainda, não perder espaço para seus concorrentes, é uma empresa com potencial alto de sucesso. Do contrário, uma empresa que não consegue aumentar seu preço em 10%, com medo de não conseguir reter sua clientela, é uma empresa que não conseguirá se sustentar por muito tempo.

Com relação às formas de precificar, Palavecini e Miecowski (2020), investigando uma empresa de materiais de construção, apontaram que, muitas vezes, as empresas de menor porte tendem a efetuar sua precificação com base em experiências passadas e nos aumentos efetuados por seus fornecedores.

Por sua vez, Purificação *et al.* (2021) argumentam que as grandes empresas tendem a apresentar uma linha estratégica de base para a formação de preços, como

por exemplo: precificação com base no consumidor, nos custos, concorrência, tributação, e assim por diante.

Com efeito, as formas de precificação ainda são baseadas estritamente em custos e conhecimento histórico, e costumam não levar em consideração os aspectos relacionados a clientes e concorrentes (esse método, possibilita uma melhoria da gestão de preços, com a base em dados).

Não obstante, Goller (2018), por sua vez, argumenta que não basta a empresa reconhecer as variáveis dos custos, mas também deve ser capaz de analisar as tendências de mercado, a concorrência, e o valor percebido.

Vale ainda destacar que Palavecini e Micoanski (2020) ressaltam a necessidade de utilização de dados sólidos para efetivar tomadas de decisões de precificações de forma estratégica, associando essa forma de tomar decisão à maturidade de precificação.

Apesar dos vários autores supracitados terem apontado para a importância da precificação, sobretudo, para o resultado das empresas; descobertas recentes, reveladas por Liozu (2021), atestam que apenas 22% das empresas da Fortune 500 têm uma equipe dedicada à precificação (segundo Mitchell (2011), esse número era apenas 5%). Pois, como Banerjee (2015) explica, as empresas de médio porte, com receita líquida de US\$ 500 milhões a US\$ 5 bilhões, precisam de, no mínimo, cinco a quatorze funcionários de precificação em tempo integral; enquanto as empresas maiores precisam investir ainda mais em recursos humanos dedicados a esta função.

Por conseguinte, conforme atesta a pesquisa desenvolvida por Liozu e Hinterhuber (2012a), menos de 15% das empresas realizam pesquisas sistemáticas sobre precificação, para estimarem seus respectivos valores, e ainda, apenas 9% das escolas de negócios ensinam sobre precificação. Essa negligência em investimento em estrutura é intrigante, pois, como vimos acima, vários estudos confirmaram que a precificação tem um efeito substancial e imediato na lucratividade da empresa. Além disso, as empresas gastam muito mais tempo para entender seus custos do que em gestão de preços.

No entanto, ao mesmo tempo que se observa um número baixo de instituições de ensino que abordam o tema, uma pesquisa recente, conduzida pela consultoria Quantiz (2022) com 322 respondentes, apontou que as empresas estão valorizando os profissionais de precificação, inclusive com salários que podem variar de 56 mil

reais por ano, no caso de analista júnior, até um milhão de reais por ano, em um cargo de diretoria.

Outro dado importante publicado pela consultoria McKinsey (2021), mostra que transformações em precificação podem melhorar os preços e gerar de dois até sete pontos percentuais (pp) de melhoria na margem de lucros, em até seis meses. Por outro lado, a Consultoria BCG (2019) afirma que, dependendo do nível de maturidade em precificação, uma empresa pode gerar de três a nove pp de EBITDA a mais.

Segundo MEEHAN (2011), 90% dos investimentos em preços atendem ou superam as expectativas de Retorno Sobre o Investimento (ROI); ao mesmo tempo que para Hunt & Saunders (2013), a evolução em precificação é uma jornada. Com o avanço do nível de maturidade de precificação obtém-se a melhoria de margem de 1 até 2%, podendo chegar até 6% no nível 5, sendo que seu progresso pode levar até 18 meses, a depender do seu nível de maturidade. Consultorias relevantes no tema (BCG,2019; KMG, 2020; Pricefx, 2022), reforçam que empresas que investem tempo e recurso, para evoluir no nível de maturidade de precificação, podem proporcionar captura de margem adicional.

Levando em consideração que as formas de precificação ainda são baseadas estritamente em custos, sem investimento em estrutura, e que a comprovação de que uma estratégia de precificação efetiva gera resultados para as empresas, o primeiro passo para a evolução na gestão de preços, segundo Hunt e Saunders (2013), é entender o seu nível de maturidade atual, bem como compreender que a evolução nessa jornada pode vir a proporcionar uma melhoria de margem de lucro. Como não existem instrumentos abertos para esse diagnóstico inicial, hoje, as empresas dependem de consultorias para efetuar um diagnóstico e desenvolver um plano de evolução.

1.2 Definição do problema

Diante dos aspectos mencionados no item anterior, podemos afirmar que entender o nível de maturidade de precificação é extremamente relevante, pois é o primeiro passo para o desenvolvimento de um plano estratégico de precificação e sua captura de valor, tal como Milan *et al.* (2016) e Purificação *et al.* (2021) apontam, ao sustentarem que as empresas devem utilizar-se da precificação como uma ferramenta estratégica para seu desempenho positivo.

No entanto, atualmente, inexistem instrumentos de pesquisa abertos, que meçam o nível de maturidade de precificação no Brasil. Surge, deste modo, a questão norteadora deste estudo, apresentada a seguir.

1.3 Pergunta de pesquisa

Qual o nível de maturidade de precificação do seu principal produto ou serviço, em empresas de médio e grande porte, que atuam no Brasil, no segmento B2B?

1.4 Objetivo geral

Entender o nível de maturidade de precificação das organizações de médio e grande porte, do segmento B2B, que atuam no Brasil.

1.5 Objetivos específicos

- I. Desenvolver um instrumento de pesquisa aberto, que meça o nível de maturidade de precificação, em empresas que atuam no Brasil;
- II. Apresentar os níveis existentes de maturidade da precificação em organizações de médio e grande porte, do segmento B2B, que atuam no Brasil.

1.6 Delimitação do estudo

Esse estudo considera em seus limites, empresas de médio e grande porte que atuam no Brasil, do segmento B2B, para compreender o nível de maturidade de precificação. Essas empresas foram consideradas para o escopo desta pesquisa, devido à maior probabilidade de apresentarem uma estrutura mínima de investimento em precificação. Sendo assim, as empresas de pequeno porte não fazem parte desse trabalho investigativo.

1.7 Justificativa

Considerando a situação abordada anteriormente, seguem as justificativas para este estudo, tanto acadêmicas quanto profissionais:

Primeiramente, do ponto de vista da prática profissional, vale explicitar que a precificação se faz relevante, devido ao impacto que pode gerar no resultado das organizações. Neste sentido, busca realizada no Google Acadêmico, em 30 de março de 2023, pelo termo “precificação B2B”, resultou em aproximadamente dezesseis mil artigos disponíveis em português; por sua vez, para o termo “precificação” especificamente, apareceram aproximadamente 35 mil artigos. No entanto, para o termo “*marketing*”, o Google Acadêmico mostrou cerca de 325 mil artigos, e “vendas”, apareceram cerca de 835 mil artigos. Contudo, apesar de termos encontrados nestes artigos, não foi possível localizar nenhum instrumento aberto, de pesquisa acadêmica no Brasil, que permitisse compreender o nível de maturidade de precificação das organizações de médio e grande porte, do segmento B2B, que atuam no Brasil, para avaliação e consulta pública das empresas. Sendo assim, no âmbito acadêmico, pode-se afirmar que o nível de maturidade de precificação é ainda um aspecto pouco explorado no contexto B2B no Brasil.

Ainda, tanto com relação às questões profissionais, como às acadêmicas, acreditamos que esse instrumento pode contribuir para a evolução do tema, bem como para a capacitação de profissionais especializados no Brasil, pois, como integrante de conselho de instituição de ensino na área, trabalho com precificação há mais de dez anos, tendo enfrentado diversos desafios na reestruturação da área de precificação em uma empresa de grande porte, sendo procurado por profissionais de outras empresas para realizar *Benchmarking*, além de ministrar aulas e palestras sobre o tema.

1.8 Organização do trabalho

Optamos em organizar este estudo em oito partes principais, a saber:

- I. Introdução
- II. Referencial Teórico
- III. Método de Pesquisa
- IV. Análise de Resultados

- V. Considerações finais e Recomendações Futuras
- VI. Referências Bibliográficas
- VII. Apêndice

A primeira parte, **Introdução**, foi organizada de forma a esclarecer quais os pressupostos que levaram ao desenvolvimento deste estudo, apresentando seus objetivos, a questão norteadora, justificativas, relevância do tema, além da própria apresentação do trabalho, como aqui exposto.

No segundo capítulo, intitulado **Referencial Teórico**, apresenta os conceitos que embasam a pesquisa e realiza a revisão da literatura especializada, ou seja, elenca os estudos aplicados sobre a temática da investigação, que foram encontrados na literatura. Está dividido em sete (7) partes, (I) abrangendo o conceito de precificação, (II) precificação B2B, (III) estratégia, (IV) processo, (V) posicionamento de preços, através das teorias adotadas na precificação (custo, concorrência, valor percebido, preço dinâmico, (VI) ferramentas, (VIII) Níveis de maturidade (VIII) framework conceitual.

Também foram investigadas as ferramentas de precificação e os fatores considerados para decifrar os níveis de maturidade de precificação, levando em conta abordagens baseadas em estudos diversos, apresentados na medida em que forem sendo formulados os respectivos níveis. Ao todo, foram considerados cinco níveis de maturidade, subsídios para criar a ferramenta proposta neste estudo.

Por fim, o capítulo finaliza com a matriz teórica e *framework* conceitual.

O terceiro capítulo, **Método de Pesquisa**, apresenta os materiais e métodos utilizados neste estudo. Foram apresentados a caracterização da pesquisa mista, a entrevista com especialistas para construção do questionário e o levantamento de tipo *survey*, o método, o universo e a técnica de amostragem e, por fim, a técnica de tratamento dos dados.

O capítulo quatro, **Análise de Resultados**, como o nome indica, analisa os resultados, enquanto o capítulo cinco, apresenta as considerações finais, limitações do trabalho e sugestões para novos estudos.

Já no capítulo cinco, **Considerações finais e Recomendações Futuras**, resumizam o problema abordado e as principais conclusões encontradas na pesquisa,

relacionando esses achados com os objetivos propostos. Também são expostas as limitações do estudo, assim como sugestões para novos trabalhos (com objetivo de inspirar estudos posteriores).

Por fim, esta dissertação, apresenta as **Referências Bibliográficas** utilizadas na pesquisa e um **Apêndice**, com o protótipo do instrumento de coleta para fase quantitativa do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O conceito de precificação

A primeira consideração que deve ser feita sobre o conceito de preço é que existem várias definições, sendo que elas não são conflitantes entre si, mas sim, complementares (ALMEIDA, 2013). Uma das principais definições associadas ao conceito é o entendimento dele como a quantidade de dinheiro que deverá ser fornecida em troca de algo. Ou seja, para se adquirir um bem, produto ou serviço, e para que esse indivíduo tenha direito ao consumo ou à utilização desse bem, produto e/ou serviço, deve ter a quantia exata para isto, o que é um pré-requisito (MILAN et al., 2016). O preço, nesse contexto, estabelece uma base a partir da qual as partes envolvidas nesta relação comercial estabelecem uma relação de troca. Sempre haverá duas partes específicas nesta relação: uma delas é representada pelos compradores e a outra pelos vendedores (SOUZA, 2018). O preço, nesse sentido, é transformado em um fato de julgamento.

Este julgamento, por sua vez, é representado pelo potencial de satisfação gerado pelo bem, produto e/ou serviço a ser oferecido ao consumidor em troca de seu dinheiro. É preciso que o preço leve em consideração este requisito pois, quanto maior a satisfação por ele propiciada, maior poderá ser o valor sugerido ao consumidor (ALMEIDA, 2013). Diante de tal caracterização, chama-se a atenção para o fato de que o preço não corresponde a um conceito único, pois tem um caráter multidimensional e, dessa forma, além de possuir diferentes significados, têm também possibilidades múltiplas de aplicações por aquelas partes que integram a negociação de um bem, produto e/ou serviço (MILAN et al., 2016). Em relação às decisões quanto à estipulação de preços por parte da empresa, pontua-se que elas são tomadas tendo como base alguns fatores organizacionais e internos. Entre eles, alguns se destacam e devem ser mencionados, tal como a precificação baseada em custos e competidor, que será abordada com maior detalhamento na seção 2.4.

Para que a precificação seja elaborada de uma maneira coerente, a companhia, nesse processo, deverá levar em consideração aspectos como: os objetivos de marketing; as estratégias que componham o seu mix de marketing; os custos envolvidos para a produção do produto e aspectos organizacionais, de maneira geral (MILAN et al., 2016). Além dos fatores internos e organizacionais, também há que se chamar a

atenção para o fato de que os fatores ambientais externos também impactam no processo de precificação. Como exemplo, podem ser citados a natureza do mercado, a demanda do mercado, a concorrência e outros aspectos ambientais semelhantes (SOUZA, 2018). Os especialistas também chamam a atenção para o fato de que não há uma única maneira de solucionar os problemas relacionados à precificação, bem como pontuam que as formas a partir das quais este processo pode ser organizado também são múltiplas (ALMEIDA, 2013).

Segundo Walter L. Baker, Michael V. Marn e Craig C. Zawada, em seu livro *The Price Advantage* (2004), a precificação é o processo de definição do preço correto para um produto ou serviço, com base em fatores internos e externos. Os fatores internos incluem custos, margem de lucro desejada e objetivos financeiros, enquanto os fatores externos envolvem concorrência, mercado e comportamento do consumidor. Os autores ainda explicam que a definição de preços deve ser baseada em uma estratégia clara; a empresa deve ter uma compreensão profunda do mercado e de seus clientes para poder definir preços que sejam competitivos e lucrativos ao mesmo tempo. Ou seja, a precificação não é um processo estático, mas sim uma atividade contínua, que requer análise e ajustes constantes. As empresas devem estar dispostas a experimentar novas estratégias de preços e a medir o impacto dessas mudanças para poderem se adaptar rapidamente às mudanças no mercado.

Entretanto, alguns cuidados devem ser tomados antes que seja definido o preço a ser proposto ao consumidor. Em primeiro lugar, cabe, à organização proponente, determinar qual será a estratégia a partir da qual fará a sua oferta (HINTERHUBER; LIOZU, 2012; 2014). Além disso, os objetivos a serem alcançados com esta estratégia específica de precificação também devem estar claros, uma vez que quanto mais precisos, objetivos e claros forem os objetivos, mais fácil e assertivo será o processo de estabelecimento de um preço coerente, o que, por consequência, poderá fazer com que o consumidor seja mais receptivo ao preço proposto (HINTERHUBER; LIOZU, 2012; 2014).

A fim de que seja possível desenvolver um planejamento para a proposição de um preço competitivo, é preciso que a companhia em questão se comprometa e se envolva de maneira direta com os objetivos estabelecidos (HINTERHUBER; LIOZU, 2012; 2014). Esses objetivos podem ser expressos a partir de alguns mecanismos específicos, como, por exemplo, por meio das variações percentuais relacionadas ao

aumento no volume de negócios (representadas pelo faturamento e pelas vendas), da participação de mercado (processo conhecido como *market share*), das margens de contribuição, do lucro, da rentabilidade e, por fim, essas variações também podem ser expressas por meio do retorno sobre investimentos (HINTERHUBER, 2004). Embora haja poucos estudos quanto aos objetivos dos preços, as pesquisas existentes reiteram que os objetivos de ordem quantitativa são relevantes e indispensáveis, sobretudo aqueles voltados aos lucros de curto prazo (MILAN *et al.*, 2016).

Contudo, há que se chamar a atenção para o fato de que a determinação dos objetivos do preço/da precificação é o ponto de partida para que a estratégia de precificação seja coerente e renda bons resultados à companhia (SOUZA, 2018). A partir disso, pode-se perceber que os objetivos com esta precificação estão diretamente ligados com a necessidade de estabelecer um meio a partir do qual a organização, por meio da precificação, ditará o resultado direto almejado com a implementação de estratégias globais para a empresa (ALMEIDA, 2013). Mediante a este cenário, percebe-se que o objetivo principal dos preços irá variar de empresa para a empresa e, além disso, varia também conforme o tipo de produto e/ou serviço a ser comercializado e disponibilizado ao consumidor final (HINTERHUBER, 2004). O preço também irá variar ao longo do tempo, mesmo dentro de uma empresa ou unidade de negócios, além de variar em um aspecto regional/local, nacional ou até mesmo internacional, a depender do momento histórico, político, econômico e cultural que se vive.

Diante dos fatores apresentados, percebe-se que embora os objetivos do preço seja um processo prévio e essencial para determinar uma estratégia de preço, que, por sua vez, será base para a tomada de decisões mais lucrativas e rentáveis a médio e longo prazo, ressalta-se que, no que concerne às estratégias de preço, elas estão sempre atreladas a um contexto específico (MILAN *et al.*, 2016). Desse modo, percebe-se que, ao longo do tempo, os gestores podem ser forçados a modificar essas estratégias de precificação, a depender de condições internas e externas da própria organização e do mercado externo como um todo (HINTERHUBER; LIOZU, 2012; 2014). Além disso, nota-se que, a depender do comportamento dos compradores e do nível de competitividade entre as empresas, assim como dos objetivos de marketing da companhia, a estratégia de precificação deverá ser modificada para contemplar essas questões aqui mencionadas.

Outro dado importante publicado é a compilação de 18 publicações de consultoria, que demonstra que o investimento em precificação, e o seu nível de maturidade, podem proporcionar resultado concreto para as empresas (ver quadros 1 e 2, a seguir).

Quadro 1: Estudos sobre precificação – de 2022 a 2012

ANO	FONTE / CONSULTORIA	IMPACTO	INDICADOR	DESCRIÇÃO
2022	Pricefx	1-5%	ROI (%)	A jornada para capturar o potencial de 1-5% do ROI potencial depende do nível de sofisticação e investimento tempo/recurso de precificação .
2021	McKinsey	2-7%	Margem	Nossa experiência mostra que tais transformações, quando bem-feitas, podem melhorar os preços para gerar 2 a 7pp de melhoria sustentada da margem com benefícios em menos de três a seis meses .
2020	KPMG	3-8%	EBITDA	Empresas com alta classificação em maturidade de preço têm margens de EBITDA de 3 a 8 pontos percentuais acima dos pares. Mesma pesquisa mostra que é preciso uma equipe de preços para alcançar um alto nível de maturidade de preços .
	Oliver Wyman	5-10%	Margem	Apresenta análises avançadas de precificação , para apoiar decisões em tempo real, o que pode levar a aumentos de margem entre 5 e 10pp.
2019	BCG	3-9%	EBITDA	3-9pp de EBITDA maior, dependendo do nível de maturidade em precificação .
	McKinsey & Company	3-7%	Margem	Em nossa experiência, melhorias comerciais em precificação , normalmente, implicam expansão de margem entre 3 e 7 %, dentro de um ano.
2013	Pricing Solutions	1-6%	Margem	O avanço do nível de maturidade de precificação pode gerar melhoria de margem 1 a 2%, podendo chegar até 6% no nível 5, considerando de 12 até 18 meses para o progresso de um nível para o próximo .
2012	Simon-Kucher & Partners	35%	EBITDA	Aumento do EBITDA (Lucro Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização) para empresas com maior poder de precificação .
	Deloitte	3.2%	Margem	Aumento médio da margem operacional de 3,2% para iniciativas de precificação após 18 a 24 meses de implementação .
	Deloitte	26%	Margem	As empresas que são líderes de preços são 26% melhores na gestão da lucratividade .
	Gardner	2-4%	Receita	O software de otimização de preços leva a uma melhoria média da receita total entre 2% e 4% e um retorno em menos de dois anos.
	Innovation Insights	15%	Lucro	As melhores empresas do setor aumentarão a receita em até 3% e os lucros em até 15%, devido a melhorias feitas com tecnologias de otimização de preços .
	Simon-Kucher & Partners	14%	EBITDA	As empresas com uma estrutura de preços dedicada têm 14% mais probabilidade de obter um aumento (forte) no EBITDA nos próximos três anos.

Fonte: Adaptado de Journal of Professional Pricing (2022) e The ROI of Pricing (2013).

Quadro 2: Estudos sobre precificação – de 2010 a 2001

ANO	FONTE / CONSULTORIA	IMPACTO	INDICADOR	DESCRIÇÃO
2010	McKinsey & Co	15-25%	Lucro	Um programa de melhoria de preços bem executado geralmente gera aumentos de 2-4pp ou mais, sustentando uma vantagem de preço de longo prazo, que pode representar aproximadamente 15-25% dos lucros.
2008	Monitor Group	8%	EBITDA	As empresas que adotam estratégias não baseadas em valor, ganham 8% menos em EBITDA em comparação com seus pares.
	Monitor Group	30%	Lucro	Estratégia certa com uma organização capacitada pode gerar lucros operacionais poderosos, 30% maiores do que os de empresas de baixo desempenho.
2002	McKinsey & Co	2-7%	Lucro	A liderança do comitê na estratégia de preços melhora a margem de lucro operacional de uma empresa entre 2% e 7%.
2001	McKinsey & Co	8.7%	Lucro	Melhoria de 1% no preço médio de bens e serviços leva a um aumento de 8,7% nos lucros operacionais para a típica empresa Global 1200.

Fonte: Adaptado de Journal of Professional Pricing (2022) e The ROI of Pricing (2013).

Portanto, nos estudos explicitados nos quadros 1 e 3, é possível observar que a precificação está na consciência estratégica de todas as consultorias e fontes consultadas.

2.2 Precificação B2B

B2B é a sigla em inglês para "*Business to Business*", que em português significa "Negócio para Negócio". Essa expressão é usada para descrever transações comerciais que ocorrem entre empresas, por meio das quais uma empresa vende produtos ou serviços para outra empresa. Essas transações podem ocorrer em diferentes setores, como na indústria, no comércio e nos serviços. Por exemplo, uma empresa de tecnologia pode vender *softwares* para outras empresas, ou uma empresa de logística pode prestar serviços de transporte para outras.

Vale ressaltar que o setor B2B é diferente do B2C (*Business to Consumer* [Da Empresa para o consumidor]), que se refere a transações comerciais entre empresas e consumidores finais. Pois, sob o conceito B2B, as empresas negociam com outras empresas e geralmente têm demandas e necessidades específicas, o que pode exigir soluções personalizadas e negociações mais complexas.

Com efeito, como ensinam Kotler e Keller *et al.* (2019) e, igualmente, KRAJEWSKI *et al.* (2009), a precificação B2B é um processo complexo, que envolve a definição de preços para produtos e serviços vendidos entre empresas. Diferente da precificação B2C, que é voltada para o consumidor final, na precificação B2B os preços são negociados em uma base individual, considerando as necessidades específicas do cliente, o volume de compra e outros fatores relevantes. Ou seja, enquanto a precificação B2B é direcionada a empresas que compram produtos ou serviços para uso próprio ou revenda, a precificação B2C é direcionada a consumidores finais, que compram produtos ou serviços para uso pessoal.

Nesse sentido, devido às diferenças nos públicos-alvo, as estratégias de precificação também diferem. Na precificação B2B, os preços podem ser negociados em uma base individual, considerando as necessidades específicas do cliente, o volume de compra e outros fatores relevantes. Além disso, a precificação B2B tende a ser mais complexa do que a precificação B2C, pois envolve muitos fatores que influenciam a decisão de compra das empresas, como as expectativas de qualidade, as condições de pagamento, a logística, entre outros.

Em resumo, enquanto a precificação B2B é focada em atender as necessidades específicas de outras empresas, a precificação B2C é voltada para o consumidor final. As estratégias de precificação em cada caso refletem essas diferenças em seus respectivos mercados (cf.: GIGLIO, 2004; KOTLER; KELLER *et al.*, 2019; KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009).

Sendo assim, como os autores supracitados igualmente asseveram, a precificação B2B envolve muitos fatores que influenciam a decisão de compra das empresas, tais como as expectativas de qualidade, as condições de pagamento e a logística. Nesse contexto, o objetivo é maximizar a receita, e ao mesmo tempo, manter-se competitivo no mercado. Por isso, Smith (2011) e Nagle e Hogan (2007) explicam que a precificação B2B envolve o valor percebido pelo cliente, a concorrência, os custos de produção, a elasticidade da demanda, entre outros fatores associados às relações entre empresas.

Ainda, segundo Macdivitt e Wilkinson (2011), existem várias estratégias de precificação B2B que podem ser utilizadas, como precificação de valor em que o preço é baseado no valor percebido pelo cliente; a precificação de *custo-plus*, em que o preço é baseado nos custos de produção, mais uma margem de lucro; e ainda a precificação

dinâmica, em que o preço é ajustado em tempo real, de acordo com a oferta e a demanda (cf.: LI; PARKES; WELLMAN, 2008).

Por fim, vale destacar que, como Giglio (2004) argumenta, para se ter sucesso na precificação B2B, é necessário compreender o mercado e os concorrentes, bem como conhecer as necessidades dos clientes e as características do produto ou serviço oferecido. Ou seja, diz o autor que é importante adotar uma estratégia de precificação que seja competitiva e, ao mesmo tempo, lucrativa.

2.3 Estratégia de precificação

Robert J. Dolan e Hermnann Simon, em seu livro *Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line* (1997) argumentam que a estratégia de precificação deve considerar diversos fatores, como a segmentação de mercado, a análise da concorrência, a elasticidade da demanda, a estrutura de custos e a proposta de valor do produto ou serviço. Dessa forma, a precificação deve ser vista como um processo estratégico, que exige um planejamento cuidadoso para se obter o máximo valor para os clientes e para a empresa. Portanto, segundo o pensamento de Dolan & Simon (1997), é possível aferir que a precificação é uma ferramenta estratégica fundamental para o sucesso de uma empresa, e o conhecimento das diversas técnicas e estratégias de precificação pode contribuir para que os gestores obtenham o máximo valor para seus clientes e para a empresa

Ou seja, como explica Saciloto (2015), a estratégia de precificação permite a atribuição de um conjunto de preços alternativos ou de uma tabela de preços, cujo intuito principal é a maximização do lucro e a conquista de uma maior rentabilidade dentro de um período específico e em um cenário também específico.

Ainda, Milan *et al.* (2016) discorrem que para que a estipulação de uma estratégia de precificação seja coerente, dever-se-á levar em consideração os custos, a análise competitiva, as respostas estratégicas direcionadas aos concorrentes, a prospecção de novos mercados e clientes e o fortalecimento de relações a longo prazo, com a base de clientes e melhorias na qualidade. Sendo assim, a empresa deve ter uma visão estratégica para desenvolver um planejamento assertivo.

Não obstante, como salienta Saciloto (2015), uma das áreas mais esquecidas, quando se trata de planejamento e implementação de estratégias e ações, é a do

preço, por conseguinte, ele chama à atenção para a diferença entre a fixação convencional de preços e a precificação estratégica.

Ou seja, como explicam Nagle e Hogan (2007), quando a organização tem uma boa estratégia de precificação, consegue reagir de uma maneira mais rápida, efetiva e assertiva às condições de mercado e consegue administrá-las de uma maneira coerente. Ademais, os autores explicam que o propósito, portanto, seria o de tornar os preços mais lucrativos e rentáveis, pois, quando criados a partir da precificação estratégica, é possível gerar mais valor à empresa, sem que se tenha que aumentar o volume de vendas, isto é, o faturamento. Sendo assim, as empresas se utilizam de diferentes estratégias, a depender do tempo de atuação no mercado, do tipo de oferta comercializada e do nível de concorrência no nicho onde atua. Uma estratégia de preços, portanto, segundo Nagle e Hogan (2007), deve ser capaz de avaliar e considerar as forças que modelam o mercado, assim como deve ser sensível às demandas do cliente quanto ao preço e deve considerar como a concorrência tem estipulado os seus preços.

Vale ressaltar que muitos clientes se utilizam do preço como indicador de qualidade, o que faz com que a determinação de preços com base na imagem seja eficaz, uma vez que os produtos e/ou serviços com qualidade superior são apontados pelos clientes como os mais caros, o que nem sempre é verdadeiro (assim, eles são percebidos como mais caros do que são ou do que deveriam ser) (KOTLER; ARMSTRONG, 2008).

Diante disso, percebe-se que os compradores que tendem a tolerar os preços mais altos, são menos sensíveis aos aumentos repentinos de preços, ao contrário de clientes que buscam por ofertas com preços mais atrativos, expressivamente menores (NAGLE; HOLDEN, 2003). Por isso, como explica Saciloto (2005), a organização deverá ter um bom posicionamento - ao estabelecer o preço pela primeira vez, seja ao desenvolver um novo produto e/ou serviço, seja ao introduzir esse produto e/ou serviço em um novo mercado ou ao participar de licitações públicas -, para que o preço adequado seja proposto.

Assim, nesse contexto, as organizações têm elaborado estratégias de *branding* (estratégia de gestão de marca), cujo objetivo é o de transmitir de maneira assertiva os níveis de preço/qualidade de seus produtos e/ou serviços no mercado que desejam

alcançar um posicionamento mais apropriado, sendo essa, uma estratégia que fortalece a imagem da marca (KOTLER; KELLER *et al.*, 2019).

Em síntese, Kotler e Keller *et al.* (2019) identificam nove estratégias de preço-qualidade possíveis, considerando, como referência, os níveis de qualidade do produto e/ou serviço (alta, média e baixa), em comparação aos níveis de preço (alto, médio e baixo).

Segue, no quadro 2 abaixo, a síntese, de forma ilustrativa, dessas nove estratégias:

Quadro 3: Estratégias preço-qualidade

NÍVEL DE QUALIDADE	NÍVEIS DE PREÇO PRATICADO			
	NÍVEIS	ALTO	MÉDIO	BAIXO
ALTA		1. Estratégia <i>Premium</i>	2. Estratégia de Alto Valor	3. Estratégia de Valor Supremo
MÉDIA		4. Estratégia de Preço Alto	5. Estratégia de Preço Médio	6. Estratégia de Valor Médio
BAIXA		7. Estratégia de Desconto	8. Estratégia de Falsa Economia	9. Estratégia de Economia

Fonte : Kotler e Keller *et al.* (2019).

Com efeito, depreende-se que as nove possíveis estratégias de precificação são:

- I. Estratégia *Premium*: preços e qualidade igualmente altos;
- II. Estratégia de Alto Valor: qualidade alta e preço médio;
- III. Estratégia de Valor Supremo: qualidade alta e preço baixo;
- IV. Estratégia de Preço Alto: qualidade média e preço alto;
- V. Estratégia de Preço Médio: preço e qualidade igualmente médios;
- VI. Estratégia de Valor Médio: qualidade média e preço baixo;
- VII. Estratégia de Desconto: qualidade baixa e preço alto;
- VIII. Estratégia de Falsa Economia: qualidade baixa e preço médio;

IX. Estratégia de Economia: qualidade e preço igualmente baixos.

Entre as estratégias mais utilizadas para precificação, há as diagonais, também conhecidas como *estratégias premium*, de *preço médio* e de *economia*, podendo coexistir em um mesmo mercado (SACIOTO, 2015). Nessa perspectiva, a empresa oferece produto e/ou serviço de alta qualidade a um preço alto, ao passo em que uma outra oferece um serviço de qualidade média, com preço médio, e outra comercializa um produto de qualidade baixa, com preço baixo. Esse tipo de estratégia tem sido considerado positivo, pelo fato de que os níveis de qualidades e preços estão em harmonia e equilíbrio (KOTLER; KELLER *et al.*, 2019).

As estratégias de *alto valor*, de *valor supremo* e de *valor médio*, por sua vez, são meios a partir dos quais as posições diagonais podem ser atacadas. Isto indica que o comprador poderá perceber que o produto e/ou serviço tem a mesma qualidade, mesmo que pague um pouco menos por isso, o que confere ao administrador uma vantagem (porém, a estratégia apenas é positiva a curto prazo) (SACIOTO, 2015).

Por outro lado, as estratégias de *preço alto*, de *desconto* e de *falsa economia*, para que sejam assertivas, implicam a fixação de preços superiores às qualidades do produto e/ou serviço, o que pode ser perigoso, pois os consumidores poderão sentir que foram enganados e, como consequência, poderão reclamar ou falar mal da empresa para outras pessoas e dificilmente voltarão a fazer novos negócios (KOTLER; KELLER *et al.*, 2019).

Diante do exposto, nota-se que a estratégia de precificação é a via a partir da qual a definição dos preços pode ser feita de modo sistemático.

Para ampliar a compreensão acerca de outras estratégias de preço, segue, abaixo, o quadro 4:

Quadro 4: Outras estratégias para posicionamento de preço

SITUAÇÕES	ESTRATÉGIAS	DESCRIÇÃO	CONTEXTUALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA
PREÇO DE UM NOVO PRODUTO OU SERVIÇO	Desnatamento	Alto preço inicial, reduzido de forma sistemática e gradativa.	Alta diferenciação da oferta (produto e/ou serviço), demanda de mercado inelástica, alta utilização da capacidade e desvantagem de custos, em função da escala.
	Penetração	Preço inicial baixo, para acelerar a adoção do produto ou do serviço.	Baixa diferenciação da oferta (produto e/ou serviço) no mercado, vantagem de custo em função da escala, baixa utilização da capacidade e demanda de mercado elástica.
	Curva de experiência	Preço baixo, para reduzir custos.	Baixa diferenciação da oferta (produto e/ou serviço), vantagem de custo em função da escala, baixa utilização da capacidade e demanda de mercado elástica.
PREÇO COMPETITIVO	Líder de preços	Inicia-se uma mudança de preços e espera-se que os outros o sigam.	Alta participação de mercado, facilidade de detectar mudanças de preços no mercado, demanda inelástica, alta utilização da capacidade e vantagens de custo, de escala e de aprendizado em termos de processos e sobre o mercado de atuação.
	Paridade de preços	Preço fixado pelo mercado global ou pelo líder de preços.	Desvantagem de custos, baixa participação de mercado, baixa diferenciação da oferta (produto e/ou serviço) no mercado, facilidade de detectar mudanças de preços, demanda de preços inelástica, demanda de marca elástica e alta utilização da capacidade.
	Menor preço	Estratégia de possuir, sempre que possível, o menor preço do mercado.	Baixa utilização da capacidade produtiva, baixa participação de mercado, baixa diferenciação da oferta (produto e/ou serviço), vantagem de custo, de escala e de aprendizado, dificuldade de detectar mudanças de preço e demanda elástica.
	Preço <i>premium</i>	Preço mais alto do mercado, refletido pela qualidade da oferta.	Alta diferenciação da oferta (produto e/ou serviço), demanda de mercado inelástica, alta utilização da capacidade e vantagem de custo em função da escala.
PREÇO DE LINHAS DE PRODUTOS OU SERVIÇOS	Preço de produto ou serviço complementar	Preço baixo para o produto ou serviço principal, quando serviços complementares possuem um preço maior.	Alto custo de mudança
	Preço por pacote	Produto é parte de um pacote de outros produtos, onde o preço proporciona uma economia aos clientes.	Vantagem de custos; Demanda de mercado elástica.
	Valor para o cliente	Preço de uma versão dos produtos, a níveis bastante competitivos, com menos especificações.	Dificuldade em detectar mudanças de preços e demanda do mercado elástica.

Fonte: Adaptado de Noble e Gruca (1999) e Ingenbleek e Van der Lans (2013).

Portanto, seguir uma sistematização é importante para que seja possível obter um desempenho que seja lucrativo e rentável para o negócio, como asseveram Nagle e Holden (2003). Para tanto, a estratégia de precificação deve levar em consideração alguns aspectos específicos, como as decisões dos clientes-alvo; a identificação das ofertas ideais a cada cliente-alvo; uma boa comunicação para que esses clientes sejam convencidos - o que implica a adesão a um processo que permita que as partes possam negociar -; a adoção de uma metodologia de fixação de preços e, por fim, uma estrutura organizacional efetiva para a realização dos processos de precificação, de uma maneira coerente e assertiva (NAGLE; HOGAN, 2007).

Além disso, Canever *et al.* (2012) acrescentam que o desenvolvimento de um sistema de informações gerenciais é essencial para o sucesso da estratégia de precificação, pois a companhia terá acesso a dados e informações necessárias à implementação, monitoramento e aperfeiçoamento da estratégia de preços definida. Pelo exposto, conclui-se, portanto, que os preços exercem um alto impacto na lucratividade e rentabilidade das empresas.

Não obstante, as estratégias de preços variam entre setores, entre indústrias e entre situações de mercado (HINTERHUBER, 2008). Em vista disso, Nagle e Holden (2003) entendem que as estratégias de preços podem ser tipificadas em três grandes grupos principais, a saber:

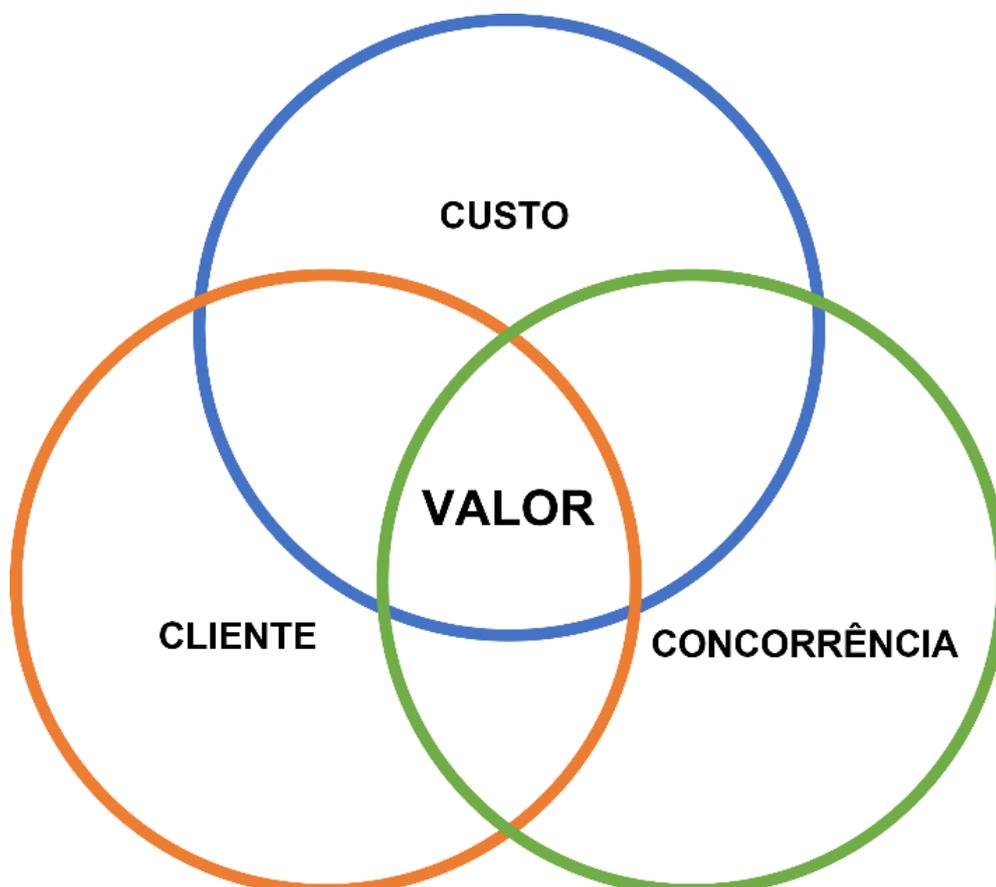
- I. Preços baseados em custos.
- II. Preços baseados na concorrência.
- III. Preços que têm como base a percepção de valor para o cliente.

Diante disso, destaca-se que as informações, as percepções e o comportamento dos 3 C's – *custos, concorrentes e clientes* – devem estar equilibrados (NAGLE; HOLDEN, 2003).

Ademais, a administração dessas informações será um fator decisivo ao sucesso de uma estratégia de precificação e da própria formação de preços. Assim sendo, na literatura de marketing, essas ações, algumas das vezes, são designadas

como *métodos de fixação de preços* (MILAN *et al.*, 2016). O diagrama a seguir (figura1) apresenta as intersecções entre os três métodos de fixação de preços: *custo*, *concorrência* e *cliente*.

Figura 1: 3 C's de Marketing: análise de vantagem competitiva



Fonte: Adaptado de Nagle e Holden (2003).

2.4 O processo de precificação

Neste tópico serão apresentadas algumas características do processo de precificação. Antes, o primeiro aspecto a ser levantado indica que o processo de precificação é um mecanismo que permite à organização atingir os seus objetivos e metas relacionados ao preço (ALMEIDA, 2013). Por esse motivo, o processo de precificação demanda, antes de qualquer coisa, a realização de um planejamento, tendo em vista que a partir dele a companhia terá um direcionamento para que preços coerentes ao nicho de mercado onde atua sejam propostos (GUTH; SALVADOR, 2017).

Nesse sentido, o processo de precificação é um mecanismo fundamentado em um conjunto de preços alternativos, cujo objetivo é a maximização do lucro e a conquista de uma maior rentabilidade, dentro de um período planejado (MILAN *et al.*, 2016). Em suma, tendo como base um período e um cenário de atuação, o processo de precificação será coerente com as especificidades, a partir da busca dessas duas metas (lucro e rentabilidade), para que um bom desempenho seja obtido.

Esses cuidados devem ser tomados para que a empresa não parta apenas de uma fixação convencional de preços, mas sim de uma precificação estratégica, pois é ela que fornecerá meios a partir dos quais a organização pode reagir de uma maneira mais rápida, coerente e assertiva, frente às condições de mercado (NAGLE; HOGAN, 2007).

Além disso, o processo de precificação permite ao gestor tornar o negócio mais lucrativo, sem que seja necessário aumentar o volume de vendas (NAGLE; HOLDEN, 2007). Nessa esteira, Nogueira e Santos (2015) explicam que o processo de precificação é influenciado por características diversas, como o comportamento do consumidor, o custo, a organização e a concorrência. Isto ocorre porque o preço é o único elemento do composto de marketing, capaz de produzir receita, e é nesse sentido que o consumidor se torna uma parte elementar do processo de precificação, podendo ser utilizado de maneiras diversas, como por exemplo, na segmentação em mercados de prestígio e/ou de massa ou como uma forma de criar uma imagem positiva quanto à marca e o produto oferecido (ALMEIDA, 2013).

Além disso, SOUZA (2018) explica que são aspectos basilares, com relação à organização, os objetivos desta, o custo, a natureza do produto e o estágio do ciclo de vida da empresa, na medida em que irão afetar o processo de precificação.

Por outro lado, o preço é igualmente influenciado pelos aspectos que envolvem a concorrência, a quantidade, o tamanho, a estrutura de custos e as reações históricas às mudanças de preço, como aventam Canever *et al.* (2012).

Ademais, o preço final também deverá ser compatível ao valor percebido pelo cliente, em relação àquela oferta, uma vez que há fatores específicos e vitais relacionados à formação do preço, como a capacidade e a disponibilidade de pagamento por parte do consumidor, a qualidade e tecnologia do produto e a capacidade deste de atender às necessidades do mercado consumidor e que devem ser consideradas.

Além disso, o processo de precificação também deve atender para: a existência de produtos que tenham um preço mais vantajoso; a demanda esperada com aquele produto; os níveis de produção e/ou venda pretendidos com esta oferta; o mercado de atuação do produto; o controle dos preços impostos pelos órgãos governamentais; os custos e despesas relacionados à fabricação, administração e comercialização do produto e, por fim, os ganhos e perdas relacionados à administração do produto (GUTH; SALVADOR, 2017).

Ainda, MILAN *et al.* (2016) destacam que a formação dos preços pode ser consolidada por meio dos métodos baseados no custo, nos concorrentes, nas características do mercado ou no método misto (2016). Contudo, o método baseado nos custos é o mais tradicional (os aspectos típicos de cada uma das possibilidades de precificação, serão explorados no próximo tópico).

Vale ainda ressaltar, na esteira da argumentação de Guth e Salvador (2017), que para que o processo seja assertivo, o gestor precisará buscar um ponto de equilíbrio. Segundo os autores supracitados, o ponto de equilíbrio pode ser caracterizado como o momento a partir do qual as atividades associadas à venda de um produto e/ou serviço conseguem cobrir todos os custos (porém, nesse caso, não há a obtenção de lucro ou prejuízo). Ademais, diante de tais características, o ponto de equilíbrio também pode ser definido como o nível de vendas em unidades físicas ou em valor, sendo que não há nem lucro e nem prejuízo.

O número de unidades vendidas em um ponto de equilíbrio, portanto, é considerado como suficiente para que a empresa consiga cobrir os seus custos fixos e variáveis; porém, reitera-se que não há qualquer resultado positivo no que tange ao lucro (GUTH; SALVADOR, 2017). Por esse motivo, em momentos específicos, podemos entender que a estratégia é, sim, fundamental - porém a companhia, para que possa crescer, não deverá se limitar tão somente a esse objetivo pois, caso foque apenas a busca por equilíbrio, poderá estagnar.

Não obstante, se por um lado, para que a companhia possa prosperar, estratégias que permitam a maximização de lucros são importantes, por outro, para que o processo de precificação seja assertivo, é preciso que ele seja adaptado à realidade de cada organização (SACILOTO, 2015). Nessa esteira, tanto Nagle e Holden (2003), como Guth e Salvador (2017), sugerem alguns passos para que os resultados sejam positivos: a proposição de um preço cativo seria o primeiro deles. Nessa perspectiva,

os produtos básicos seriam oferecidos a um menor preço, visando-se a comercialização de produtos complementares com margens superiores. O segundo passo, por sua vez, seria a proposição de um “preço isca”. A partir dele, os clientes seriam atraídos para aquela companhia, para que comprem também os produtos mais caros, mesmo que o preço que motivou esta procura tenha sido um preço baixo.

Por fim, o processo de precificação implica a atribuição de preços diferenciados a um conjunto de produtos específicos, sendo que, nessa perspectiva, os preços dos itens a serem vendidos em conjunto deverão ser menores do que o valor individual para que a estratégia seja vantajosa (SOUZA, 2018).

Na esteira de Nobre *et al.* (2016), podemos concluir, portanto, que quanto mais flexível for o processo de precificação adotado por uma entidade, maiores serão as possibilidades de desenhar estratégias específicas e particulares de precificação, cujos impactos serão refletidos na margem de contribuição unitária e nas quantidades exatas a serem vendidas para a obtenção da margem de contribuição almejada. Por conseguinte, à medida em que essas estratégias sejam incorporadas no cotidiano de uma organização, esta irá obter meios efetivos para conseguir mensurar os impactos futuros, e para definir as melhores políticas de preços a serem implantadas para o melhor atendimento das demandas do mercado (SACIOTO, 2015).

2.5 Posicionamento de preços

2.5.1 *Precificação baseada no custo*

O custo de um produto ou de um serviço assume três funções essenciais no processo de formação de preços (ALMEIDA, 2013). Em primeiro lugar, os gestores são orientados a avaliar a competitividade do negócio, que pode ser afetada pelos custos fixos ou variáveis ou pelas despesas operacionais (SOUZA, 2018), e a partir da qual os gestores conseguiriam estabelecer, de uma maneira mais fácil e assertiva, os limites mínimos e máximos para os preços.

Além disso, a precificação baseada no custo também é uma perspectiva que permite que os gestores tenham acesso a indícios ou evidências que permitam prever o comportamento dos concorrentes (NAGLE; HOGAN, 2007). Diante disso, percebe-

se que o preço baseado nos custos é um método simples e popular destinado à fixação de preços. Ou seja, adiciona-se uma margem de lucro sobre os custos, isto é, acrescenta-se uma margem de contribuição percentual padrão ao custo dos produtos e/ou serviços a serem oferecidos (NAGLE; HOGAN, 2007).

Nessa perspectiva, determina-se, em um primeiro momento, os níveis esperados com as vendas, ou seja, com as receitas e com o faturamento. Na sequência, calcula-se os custos por unidade e verificam-se os objetivos a serem alcançados em termos de lucro (MILAN *et al.*, 2016). A partir disso, chega-se à fase da determinação dos preços.

No que concerne aos profissionais de marketing, Souza (2018) argumenta que eles devem ficar responsáveis pela demonstração aos clientes de que os preços estabelecidos são coerentes. Ou seja, a principal missão assumida pelos profissionais do setor de marketing deve ser a de justificar ao consumidor final os preços propostos pela empresa, i.e., devem demonstrar a coerência dos preços, apresentando os atributos e qualidades do produto e/ou serviço, para convencer o consumidor de que o preço é justo e ideal (CANEVER *et al.*, 2012).

Por sua vez, o método para a determinação dos preços que tem como base os custos, parte da aferição do custo total, mais uma margem (*cost-plus*) ou adição de um *markup* [margem arbitrária acrescentada] aos custos dos produtos e/ou serviços (SACILOTO, 2015). Esta alternativa pressupõe que os preços devem ser estabelecidos sem que o volume das vendas seja afetado.

Como demonstram Kotler e Armstrong (2008), alguns elementos desse método fizeram com que esta estratégia ganhasse uma significativa popularidade ao longo dos anos. Entre eles, destacam-se:

- I. Os vendedores passam a ter uma maior certeza quanto aos custos do que quanto à demanda, uma vez que a vinculação do custo mais *markup* torna o processo mais simples, sem que haja a necessidade de mais ajustes em função da demanda ou de cálculos mais complexos;
- II. Quando todas as organizações do setor fazem uso de um mesmo método para a determinação dos preços, tendem a atuar de maneira semelhante;

- III. E a determinação de preços via *markup* agregado aos custos é mais justa para os compradores e vendedores, pois obteriam um retorno mais justo quanto ao investimento, o que torna a estratégia significativa.

Saciloto (2015) nota que que a estratégia competitiva adotada pela organização pode conduzi-la a uma maior ou menor preocupação com os custos no processo decisório relacionado à precificação. De fato, a partir do momento em que a organização compete pela liderança no quesito custos, as informações podem contribuir com a melhora de sua eficiência operacional, cujo objetivo é o de reduzir os custos totais e, caso seja necessário, dos preços praticados.

Sendo assim, os preços tendem a ser definidos pelos competidores mais eficientes, pois eles estão mais aptos a reduzir custos. Contudo, à medida em que a organização passa a competir por diferenciação, passa a ter uma maior liberdade para definir os preços, uma vez que a sua oferta, no que concerne à decisão de compra, quando o preço é coerente, sofrerá menos questionamentos por parte do consumidor, de modo que os preços não exercem um expressivo protagonismo (SACILOTO, 2015).

Com efeito, no âmbito da formação de preços que tem como base os custos, o objetivo é o de identificar os custos envolvidos nesta precificação, sendo que esta identificação é feita por meio de métodos de custo-padrão. Entre eles, alguns se destacam e são continuamente utilizados no mercado, como a Unidade de Esforço Padrão (UEP) e a Activity Base Costing (ABC) - ou, em português, Custo Baseado em Atividades (SACILOTO, 2015).

Nagle e Hogan (2007) asseveram que essas ferramentas para a precificação baseadas nos custos têm sido consideradas positivas por uma parte considerável dos profissionais da área, pois incluem desde a análise dos gastos até a dos impostos a serem pagos. Além disso, há uma margem de contribuição almejada que, por sua vez, é convertida em um índice ou percentual pretendido. Os autores acrescentam, ainda, um fundamento que justifica a adesão a esta prática: essa ferramenta de precificação permite a incorporação de um sistema de apuração assertivo quanto aos resultados, o que traz às organizações uma certa prudência financeira (NAGLE; HOGAN, 2007). Ademais, quando o processo de precificação é formado tendo como base os custos,

os preços são definidos de “dentro para fora” (nesse modelo, portanto, os custos assumem um papel fundamental na tomada de decisão quanto à formação do preço) (MILAN *et al.*, 2016).

Ademais, os autores estudados destacam três itens que reputam essenciais à formação do preço de venda, e que devem, portanto, ser levados em consideração, quais sejam: o custo unitário, os encargos tributários e a margem de ganho pleiteada.

Com relação à margem de ganho, Bruni e Famá (2002) pontuam que ela poderá ser obtida por meio da receita de vendas ou por meio do custo unitário. Dessa forma, esse tipo de precificação baseado nos custos, além de ser simples, é seguro, pois não é necessário dispensar uma grande atenção aos ajustes em função da demanda, o que faz com que a formação do preço agregue uma maior segurança aos gestores, pois será sabido que os custos envolvidos estarão inseridos no preço (BRUNI; FAMÁ, 2002).

Nessa perspectiva, compreende-se que a formação do preço pelo custo implica o repasse ao cliente dos custos de produção, distribuição e comercialização, que envolvem o produto e/ou serviço a ele ofertado (ASSAF NETO, 2005). Além disso, há também o repasse das margens almejadas para que o produto em questão tenha um bom desempenho.

Entretanto, Saciloto (2015) ressalta que há algumas deficiências associadas a essa metodologia e que devem ser analisadas com atenção: a principal delas é a não consideração inicial das adições de mercado, o que pode ser um problema. Diante disso, conclui-se que as empresas que partem da precificação baseadas nos custos tendem a adotar modelos avançados de custos. Diversas delas se utilizam da margem de contribuição para a definição dos preços a serem repassados aos clientes (HINTERHUBER; LIOZU, 2012; 2014). Esse conhecimento é utilizado para a definição do preço final e sua base é essencialmente intuitiva (HINTERHUBER; LIOZU, 2012).

2.5.2 *Precificação baseada na concorrência*

A definição do preço baseada na concorrência considera que deve haver o balizamento dos preços da companhia a partir do preço da concorrência, isto é, a empresa não necessariamente deve adotar o mesmo preço, porém, a qualquer movi-

mento do competidor, para que ela se mantenha competitiva, deverá fazer uma mudança proporcional em seus preços (KOTLER; ARMSTRONG, 2008), pois quando é detectada uma movimentação nos preços de um competidor, costuma ser provável que os outros sigam o mesmo caminho. Sendo assim, a empresa, nessa perspectiva, determina o preço segundo o seu próprio julgamento e, dessa forma, determina como os concorrentes irão fixar os seus preços (KOTLER; KELLER, *et al.*, 2019). Caso esses passos não sejam seguidos, é provável que haja o risco da janela para a participação de mercado [*market share*] ser perdida. Assim sendo, percebe-se que usualmente o competidor possuirá a maior parcela de mercado, enquanto o líder de mercado acaba, de maneira direta, exercendo a liderança na determinação de preços.

Se o líder direcionar bem os preços, e caso detenha um conhecimento profundo de mercado e do comportamento dos clientes, poderá administrar de maneira certa qualquer variação em seu composto de marketing, especialmente no dimensionamento dos preços, o que corrobora a geração de resultados mais assertivos, aumentando o desempenho do negócio (KOTLER; KELLER, *et al.*, 2019). Diante desse cenário, o preço baseado na concorrência se apropria de informações-chave acerca dos níveis de preços dos concorrentes, bem como, antecipadamente, observa concorrentes reais ou potenciais para a determinação dos preços (HINTERHUBER; LIOZU, 2012; 2014). A abordagem tem uma vantagem crucial: considera a situação atual da precificação da concorrência. Contudo, há uma desvantagem, no que diz respeito à desconsideração dos aspectos relacionados à demanda, pois estes não ficarão tão evidenciados (HINTERHUBER; LIOZU, 2012; 2014).

Uma das principais justificativas para a precificação fundada nos preços baseados na concorrência, concerne à situação em que o preço é o principal critério levado em consideração para a decisão de compra pelos clientes (sendo assim, a comparação de preços torna-se um fator imprescindível) (HINTERHUBER; LIOZU, 2012). Não obstante, para que a estratégia seja efetiva, é preciso que as empresas aderentes sempre estejam atentas às ações e à performance de suas concorrentes, especialmente no que tange ao contexto de precificação (ALMEIDA, 2013). Dever-se-á levar em consideração que os produtos e/ou serviços da concorrência e, até mesmo as ofertas alternativas ou a substituição de certos produtos e/ou serviços, podem afetar sua demanda, quando ofertados por outra empresa (SACIOTO, 2015). Para saber

se a estratégia é viável de fato, é preciso realizar uma análise profunda sobre a concorrência, que permitirá ao gestor saber se será assertiva a formação dos preços tendo como base a experiência da concorrência.

Não obstante, indica-se que a melhor forma de aprender com a experiência positiva da concorrência é a coordenação dos preços, pois entrar em uma guerra de preços com a concorrência não é uma boa estratégia (SACILOTO, 2015). O objetivo com a análise da experiência do concorrente é o de se antecipar quanto à mudança de preços, o que implica a testagem das possíveis reações. Esta análise permitirá que o gestor tenha uma noção prévia de como a sua base de clientes poderá reagir mediante a esta mudança (HINTERHUBER; LIOZU, 2014). Outrossim, tais cuidados são indicados pelo fato de permitirem que o administrador saiba como gerir os preços que têm rendido bons resultados na concorrência.

Assim sendo, Saciloto (2015) aduz que, para que seja realizada uma avaliação eficaz quanto ao grau de retaliação de preços, alguns fatores se tornam importantes: em primeiro lugar, é preciso que a companhia tenha uma boa estrutura de custos, pois, quanto maior o peso do custo variável na estrutura, menor será a tendência de retaliação.

Outros fatores que devem ser avaliados são a perecibilidade do produto (quanto maior este fator, maior será a tendência de retaliação); a análise do setor (no caso de a capacidade de oferta ser maior do que a demanda existente ou potencial, ou no caso de o crescimento do setor ficar abaixo do esperado, a tendência é que surja uma “guerra de preços”); a possibilidade de ter uma oferta diferenciada (quanto maior o diferencial, menor serão as chances de problemas com a concorrência a respeito dos preços); a quantidade e a diversidade de competidores e o nível de concorrência (na medida em que há muitos concorrentes ou uma concorrência acirrada e intensa, a coordenação de preços é mais difícil e complexa) e o relacionamento entre os clientes (quando as experiências anteriores não permitem uma boa relação entre os concorrentes, é mais difícil evitar uma “guerra de preços”). Cumpre destacar que citado autor salienta que, para a mensuração da viabilidade desse modelo de precificação, tais fatores listados devem ser analisados com rigor.

De outra banda, é comum que o líder de mercado tenha que lidar com as possíveis reduções de preços praticadas pelas empresas de menor porte, que estão em busca de uma maior participação nessa fatia de mercado e no volume de negócios a

curto prazo (KOTLER; KELLER, *et al.*, 2019). Por conseguinte, o líder, ao se deparar com essas situações, poderá agir de três maneiras: poderá diferenciar ainda mais a sua oferta, quanto a um produto e/ou serviço; poderá introduzir um negócio menos custoso e, conseqüentemente, a um menor preço, desde que a estratégia não interfira de maneira negativa em seu posicionamento de mercado e, por fim, poderá se apresentar como um concorrente de “baixo custo” (KOTLER; KELLER *et al.*, 2019) - esta última estratégia depende da capacidade da empresa de gerar uma maior demanda ou de reduzir custos. Contudo, vale chamar à atenção para o fato de que nem sempre essas ações são viáveis. Pois, a depender da situação, as empresas podem ter poucos dias ou poucas horas para agir. Nesse sentido, o planejamento prévio para essas situações é essencial. Ele é representado pelos planos contingenciais.

Conclui-se, portanto, que o processo de precificação das empresas que levam em consideração os preços propostos pela concorrência exige, do gestor, um amplo conhecimento sobre a experiência da concorrência para definir bons preços e, acima de tudo, para definir preços que sejam coerentes para com a sua realidade, cujo objetivo é o de evitar uma rejeição (HINTERHUBER; LIOZU, 2012; 2014). Além de um amplo conhecimento quanto à estratégia e quanto às evidências da concorrência, é preciso que o gestor empregue modelos de custos e metas que contemplem as margens de contribuição, e que deverão estar bem estruturados para que os resultados sejam positivos (HINTERHUBER; LIOZU, 2012; 2014). Em acréscimo, é comum que as empresas que almejam se posicionar de maneira diferenciada adicionem aos preços um “prêmio” (i.e.: *premium price*) para que os clientes, mesmo que tenham outras possibilidades com o mesmo preço, vejam uma vantagem nessa empresa específica.

2.5.3 *Precificação baseada no valor percebido dos clientes*

Segundo Walter L. Baker, Michael V. Marn e Craig C. Zawada (2004), a definição de preços também deve levar em consideração o valor percebido pelo cliente. O valor percebido é justamente a percepção que o cliente tem do valor de um produto e/ou serviço e é influenciado por fatores como a qualidade, o atendimento ao cliente e a reputação da marca.

Como Porter (1986) explica, é possível obter uma vantagem competitiva a partir da criação de um valor que possa ser percebido pelo consumidor. Contudo, Hinterhuber (2008) salienta que este valor superior deve implicar um nível de custos que possa ser suprido pela organização responsável por esse processo de agregação de valor, já que a criação de valor é uma espécie de oferta de benefícios que devem ser equivalentes ou superiores às expectativas esperadas pelo consumidor com a obtenção desse produto (SACILOTO, 2015).

Nagle e Holden (2003) explicam que, entre os três tipos de métodos utilizados para a formação dos preços - o modelo dos custos, da concorrência e o da percepção de valor - este último é considerado o mais vantajoso, no que concerne à obtenção de resultados. Não obstante, Hinterhuber (2008) apresenta um estudo que, ao analisar as abordagens de formação de preços, percebeu que apenas 17% das empresas fizeram uso deste método.

Por outro lado, Saciloto (2015) ensina que a estratégia baseada no valor para o cliente, quando comparada às demais abordagens, é reconhecida pela literatura como superior. Mesmo que algumas empresas ainda tenham receio, percebe-se que há um número crescente de organizações que têm baseado o seu modelo de formação de preços no valor percebido pelos clientes (HINTERHUBER; LIOZU, 2012). A percepção em questão é composta por alguns elementos específicos, como a imagem que o consumidor tem da empresa que fornece o produto e/ou serviço; a imagem da marca e o desempenho do produto e/ou serviço no mercado (KOTLER; KELLER *et al.*, 2019). Nesse sentido, as companhias que fazem uso dessa abordagem deverão entregar o valor prometido e este valor deverá ser percebido de maneira explícita pelo consumidor final. Destarte, para que esse valor seja percebido, o gestor poderá se utilizar de outros elementos relacionados com o mix de marketing.

Kotler e Keller, *et al.*, (2019) destacam as ações que fortalecem a comunicação entre empresa e cliente e o atendimento da força de vendas da entidade. Nessa esteira, Hinterhuber e Liozu (2012) argumentam que esses fatores agregarão um maior valor ao produto, que será percebido pelo cliente em potencial, que estará, por sua vez, disposto a pagar o preço sugerido por aquele produto específico, desde que as empresas que se baseiam nesse método entendam que o preço de um produto e/ou serviço, a ser percebido pelo cliente, demande uma estratégia de precificação coerente, na medida em que se tomará como base as expectativas do cliente para, a

partir disso, serem implementadas as vantagens esperadas pelo cliente ao adquirir o produto e/ou serviço com o valor sugerido (SACILOTO, 2015). Portanto, essa perspectiva parte do pressuposto de que o cliente espera alguns benefícios para que esteja disposto a pagar o preço sugerido. Esses benefícios, por sua vez, deverão ser negociados juntos aos próprios clientes.

Essa abordagem de precificação está diretamente ligada à cultura organizacional de uma entidade, bem como aos princípios, valores e crenças da alta administração da empresa e/ou dos gestores que integram a área de marketing (KOTLER; KELLER *et al.*, 2019). Assim, para a sua efetivação, deve haver um planejamento e desenvolvimento de uma oferta que tenha impactos positivos com as expectativas e demandas dos consumidores sendo atendidas pois, caso contrário, esse valor proposto não será percebido; logo, os clientes não estarão dispostos a negociar o valor e fechar o negócio (KOTLER; KELLER *et al.*, 2019). Diante de tais características, a precificação baseada na percepção do valor do cliente corresponde a uma prática a partir da qual os preços assumem uma dimensão voltada à satisfação econômica da empresa, e outra voltada à satisfação da parte que irá adquirir o produto e/ou serviço. Importante frisar que o preço, nesse contexto, ao assumir um viés cultural, deriva de um processo de precificação lastreado em filosofias e práticas que visam tornar o cliente satisfeito.

Essa satisfação, por sua vez, será o principal fator responsável pelo aumento do lucro e da rentabilidade do negócio (SACILOTO, 2015). O conceito de precificação que tem como base a percepção de valor, implica a utilização de algumas informações relacionadas ao custo e aos preços propostos pela concorrência. Os resultados dessa análise permitirão a criação de um novo produto e/ou serviço, que possa ser percebido pelo cliente como interessante, inovador e coerente com o preço proposto (KOTLER; KELLER *et al.*, 2019). Por esses motivos, percebe-se que esta estratégia exerce um papel significativo no desempenho do negócio, sendo que esta percepção é o que fará com que a entidade obtenha retornos maiores, uma vez que diante da concorrência, será vista como a melhor opção (NAGLE; HOGAN, 2007). Entretanto, para que ela de fato se diferencie perante a concorrência, a empresa deverá analisar quais são os atributos exatos de qualidade que permitirão a percepção de valor por parte do cliente (NAGLE; HOGAN, 2007).

Diante desse cenário, percebe-se que a utilização do preço baseado na percepção de valor do cliente tem aceitabilidade, pelo fato de que é uma abordagem moderna e que tem rendido bons resultados (HINTERHUBER; LIOZU, 2012). Entretanto, diferentemente da primeira abordagem - a voltada aos custos - esta última implica uma mudança organizacional profunda, envolvendo, inclusive, a mudança de cultura e posicionamento (LIOZU, 2010). Essa mudança pode ser motivada por um estímulo específico, como é o caso da pressão de um cliente ou de um grupo de clientes; de uma falha relacionada ao lançamento de um produto e/ou serviço ou, simplesmente, pelo desejo de mudar e sair de um padrão cíclico (HINTERHUBER, 2008).

Contudo, e evidentemente, a mudança apenas se torna possível quando os membros da entidade se comprometem com ela, isto é, quando migram de uma estrutura já estabelecida, de uma cultura empresarial por anos intacta, para um novo sistema.

Mesmo diante dos desafios, as empresas que permitem essa mudança têm obtido um desempenho melhor do que aquelas organizações que executam seu processo de precificação tendo como base tão somente a análise dos custos e da concorrência (LIOZU *et al.*, 2011). No geral, as empresas que fazem uso dos dois métodos mais tradicionais, a longo prazo, tendem a ter atividades fragmentadas e, além disso, seguem modelos informais que se baseiam apenas na relação entre as margens de contribuição e preço, o que contribui para as suas estagnações (HINTERHUBER, 2008).

Por outro lado, as companhias que se comprometem com a afirmação de um valor passível de ser percebido pelos clientes, possuem, geralmente, estruturas dedicadas, atuando a partir de equipes de trabalho formais, com tarefas bem definidas, cujos membros executam as atividades de maneira linear e interativa, permitindo bons desempenhos dessas entidades. Para tanto, a utilização de indicadores-chave de desempenho e a realização de revisões periódicas da performance, são essenciais para que este valor seja percebido pelo cliente (SACIOTO, 2015).

Ingenbleek (2003) demonstra que a precificação informada pelo valor tem o efeito positivo mais forte no desempenho do produto. Em seu estudo quantitativo, com 1.812 respondentes, ele encontrou uma relação positiva e forte entre precificação baseada em valor e desempenho da empresa, enquanto a relação entre precificação baseada na concorrência e desempenho da empresa é negativamente significativa,

como também atestam Liozu e Hinterhuber (2013) (em suma, agora sabemos que as estratégias de precificação baseadas em valor aumentam os lucros).

Por fim, Cannon e Morgan (1990, p.25) recomendam precificação de valor percebido se a maximização do lucro for o objetivo: “A precificação de valor percebido permite que uma empresa selecione uma combinação ótima de preço/volume”, tendo em vista, por outro lado, como ensinam tanto BACKMAN (1953) como Myers *et al.* (2002), que abordagens de precificação baseadas em custo levam à uma lucratividade abaixo do ideal.

2.5.4 *Precificação dinâmica*

Na perspectiva da precificação dinâmica, entende-se que os preços dinâmicos podem variar a depender do momento de uso, da compra de um produto e/ou serviço ou do segmento de consumo (MELLADO *et al.*, 2021). O método é considerado como eficiente para a gestão dos preços, por carregar em sua essência duas motivações essenciais. Em primeiro lugar, este tipo de precificação é considerado como adequado por assumir uma natureza temporal. Entende-se que, em um momento específico, aquele preço se justifica, ao ter como base o princípio econômico de ajuste entre oferta e demanda (SANTOS; MAYER; MARQUES, 2019). Diante disso, o estabelecimento dos preços se dará de acordo com as variações temporais da demanda, o que possibilitam a maximização dos lucros e a obtenção de melhores margens em períodos em que a demanda está alta (MELLADO *et al.*, 2021). Além disso, também haverá um melhor aproveitamento da capacidade instalada nos momentos em que a demanda for baixa.

A segunda motivação que faz com que esse tipo de precificação seja apontado como relevante, diz respeito ao estabelecimento de diferentes preços para segmentos específicos de consumidores, na medida em que existem preços de reserva distintos, que irão variar conforme à necessidade do produto e/ou serviço ou conforme à percepção de valor (BATESON; HOFFMAN, 1999).

Outro ponto que deve ser destacado é que uma das principais características relacionadas aos funcionamentos dos mercados contemporâneos relaciona-se à facilidade, agilidade e rapidez, a partir das quais ocorrem os ajustes de preços nos mercados dos mais diversos segmentos (SANTOS; MAYER; MARQUES, 2019): ou seja,

é possível que um mesmo cliente pague preços diferentes em relação a um mesmo produto ou serviço, inclusive oferecidos por um mesmo vendedor. No ambiente digital, por sinal, esta prática é ainda mais comum, pois há meios a partir dos quais os preços podem ser modificados de uma maneira ágil, rápida e individual (MALC *et al.*, 2016).

Do ponto de vista empresarial, a importância do preço diz respeito ao “mix de marketing”, ou seja, o preço é o único fator capaz de gerar receita para a organização. Nesse sentido, a definição do preço, portanto, como evidenciado nesta pesquisa, é a quantidade em dinheiro que será cobrada em troca da aquisição de um bem ou serviço (KOTLER; AMSTRONG, 2008). Em meio a esse cenário, a precificação dinâmica assume uma característica diferenciada, pois é uma perspectiva que permite, ao gestor, discriminar os preços a um nível individual (HAWS; BEARDEN, 2006). De fato, à medida em que o marketing digital tem ganho cada vez mais força, esse tipo de abordagem tem se tornado cada vez mais popular, uma vez que introduz no cotidiano da empresa um método de precificação que não é engessado, o que permite angariar mais lucros por meio de estratégias múltiplas e diferentes entre si, o que chama a atenção do próprio cliente, pois este estará mais disposto a pagar o preço sugerido (MELLADO *et al.*, 2021).

Por sua vez, a literatura relacionada à precificação dinâmica está pautada mais na demonstração das questões relacionadas ao vendedor, uma vez que os preços, em sua maioria, são determinados e diferenciados por ele, na figura do gestor (SANTOS; MAYER; MARQUES, 2019). Não obstante, há duas abordagens relacionadas à precificação dinâmica que devem ser mencionadas: a primeira delas se concentra na determinação de políticas voltadas aos “preços ótimos”. Assim sendo, têm como base a curva de demanda e o nível de estoque, derivando, portanto, dos modelos econômicos tradicionais (SANTOS; MAYER; MARQUES, 2019). A segunda abordagem, por sua vez, consiste no desenvolvimento de ferramentas e instrumentos automáticos para a determinação de políticas de preços mais aperfeiçoadas para os gestores. Nesse sentido, a precificação dinâmica introduz, pela primeira vez nas metodologias de precificação, as técnicas que permitem a exploração de grandes quantidades de dados, por meio da inteligência artificial (MELLADO *et al.*, 2021).

Ainda sobre a precificação dinâmica, pontua-se que à medida em que ela é revelada ao consumidor, espera-se uma redução da satisfação que deve ser levada em consideração (XIA; MONROE; COX, 2004). Além desse aspecto relacionado ao

nível de satisfação do cliente, a empresa, nessa perspectiva, deverá tomar cuidado com o tipo de informação que será apresentado ao consumidor (HINZ *et al.*, 2011). Percebe-se que os consumidores em potencial são mais estimulados a adentrar no mercado quando as regras estão claras; porém, a depender do contexto que irão se deparar, o comportamento será bastante variável. No que concerne ao gestor, para que este possa gerenciar de maneira eficaz a precificação de seu produto/serviço, e para que os preços sejam estipulados de maneira coerente, as empresas deverão entender as respostas econômicas e psicológicas associadas aos preços e às mudanças nos preços, a partir de uma análise detalhada (SANTOS; MAYER; MARQUES, 2019).

Diante desse cenário, há algumas motivações que impulsionam as empresas a investirem na precificação dinâmica. A maximização dos lucros é um dos principais objetivos, pois entende-se que existe uma relação entre a contribuição das empresas e o lucro. Esta contribuição, em termos de custos fixos, será definida como o resultado da receita menos o custo variável. A fim de que o lucro possa ser obtido nessa perspectiva, é necessária a subtração dos custos fixos de contribuição. Se ela for maximizada, o lucro também o será (SANTOS; MAYER; MARQUES, 2019).

A maximização da capacidade também é um objetivo, ou seja, concentra-se na venda de todas as unidades disponíveis para que os vendedores sejam recompensados conforme o número de unidades vendidas. Permite-se também, assim, a maximização da receita média dos clientes, uma vez que se procura um equilíbrio entre a quantidade de clientes e a receita. Com isso, evita-se que apenas um cliente consuma toda a capacidade da empresa (SANTOS; MAYER; MARQUES, 2019).

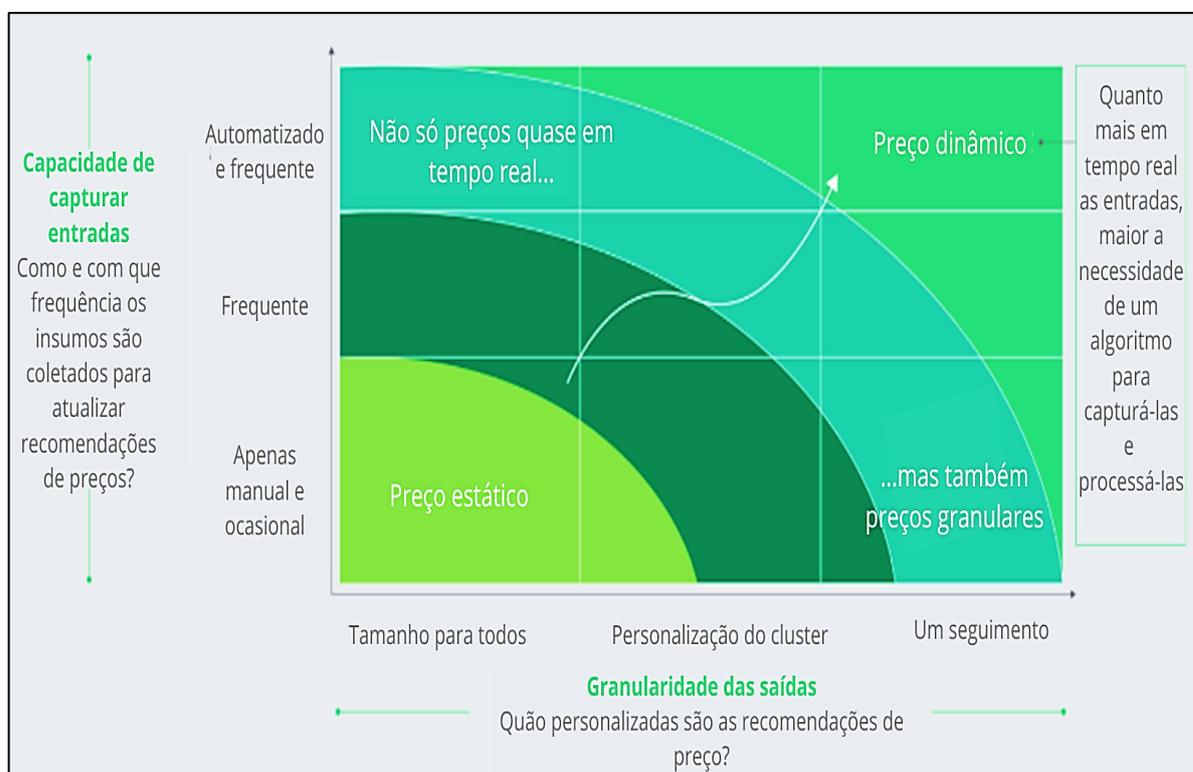
Com efeito, a precificação dinâmica também permite a maximização das receitas, uma vez que a empresa ignora os custos (por serem insignificantes ou resolvidos), pois não são relevantes naquele momento, o que permite que os preços oferecidos ao cliente sejam mais flexíveis. Por outro lado, a abordagem também permite a minimização do desconto do cliente perdido, de modo que a empresa pode decidir que não irá oferecer os descontos de preços comuns no mercado (é uma prática mais incomum, porém, quando atrelada a outros objetivos, podendo atuar de maneira secundária). (SANTOS; MAYER; MARQUES, 2019)

Por fim, conclui-se que esse tipo de precificação permite uma maximização do valor presente líquido em um horizonte temporal curto. A empresa pode descontar os

fluxos de caixa recebidos em períodos distintos entre si. Além disso, a extração do preço máximo de cada cliente é uma vantagem desse método, pois a negociação é feita junto a cada cliente de maneira individual e personalizada (SANTOS; MAYER; MARQUES, 2019).

Muitos gerentes de precificação acreditam que a precificação dinâmica é sinônimo de mudanças de preços em tempo real, dada a forma como a imprensa de negócios e outros contribuem para que as empresas de viagens e de lazer sirvam de exemplos. No entanto, a precificação dinâmica assume muitas formas além das constantes atualizações de preços em tempo real. Efetivamente, no sentido mais amplo, a jornada de uma empresa em direção à precificação dinâmica é aquela que se afasta das recomendações de preço estáticas, de tamanho único, informadas por informações ocasionais. Em seu destino mais lucrativo, as empresas usam a IA para analisar várias entradas quase em tempo real para gerar saídas de preços que podem ser adaptadas até o nível do cliente individual (BRÉGÉ *et al.*, 2020). No gráfico 1, a seguir, elaborado pelos autores supracitados, é possível observar as relações entre o preço estático até o preço dinâmico e suas variáveis.

Gráfico 1: Jornada de uma empresa para preços dinâmicos movidos à inteligência artificial

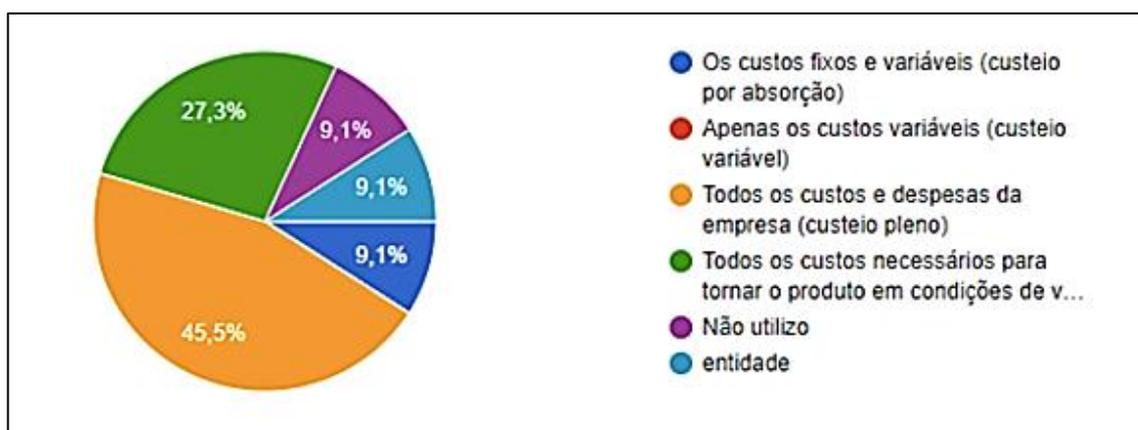


Fonte: Adaptado e traduzido de Brégé *et al.* (2020).

Vale a pena, nesse sentido, citar um estudo elaborado por Henrique, Borges e Henrique, em 2018, que ao analisar empresas do estado do Paraná, aponta que a maioria delas utiliza diversas teorias, numa combinação de metodologias para tomada de decisão em precificação. As teorias econômicas, custos e mercado aparecem como as mais utilizadas; porém, com vantagem de preferência das organizações pela teoria de custo. No entanto, foi observado ainda que, na prática, a dinâmica de mercado muitas vezes impacta as estratégias de precificação, pois tende a mudar rapidamente e produzir um ambiente de incertezas e necessidades de tomadas de decisões com maior agilidade.

Sendo assim, o gráfico 2, na página seguinte, elaborado pelos autores citados, demonstra o percentual de fatores considerados para precificação:

Gráfico 2: Fatores considerados para precificação



Fonte: Henrique, Borges e Henrique (2018).

Por fim, cumpre ainda ressaltar que, como explica Grönroos (2004), outro tema relevante e que deve ser levado em consideração na precificação dinâmica é o giro do produto, pois é um indicador importante para avaliar a efetividade da gestão de estoque, vendas de uma empresa e precificação. Sendo o giro de um produto a medida da quantidade de vezes que um determinado item é vendido em um determinado período, a relação entre ele e a precificação adequada é fundamental para maximizar a receita e o lucro da empresa. É importante, de fato, que a empresa esteja atenta ao giro de seus produtos e adote medidas para melhorar sua eficiência na gestão de estoque e vendas, visando garantir sua competitividade no mercado.

2.6 Ferramentas de precificação

As ferramentas de precificação são utilizadas para a incorporação dos custos e de valores aos produtos. Assim sendo, a finalidade dos métodos de custeio é a de apurar o custo e o valor de uma unidade, concernente a um produto fabricado (PADOVEZE, 2010). As ferramentas permitem a determinação do custo unitário indicado para cada bem ou serviço produzido pela empresa. Nesse sentido, essas ferramentas permitem a atribuição de um valor a um evento, atividade, produto ou atributo (MARTINS; ROCHA, 2010).

Com efeito, Carrasco e Yanobi (2020) explicam que essas ferramentas servem para evidenciar e demonstrar onde os recursos foram utilizados e consumidos e, conseqüentemente, permitem o estabelecimento de princípios para a análise e alocação de custos indiretos aos produtos. No entanto, é preciso que as ferramentas adotadas pela empresa sejam coerentes ao campo em que desenvolve suas atividades. Além disso, devem levar em consideração aspectos como as necessidades gerenciais e o custo-benefício.

Entre as principais ferramentas utilizadas para a precificação, destacamos as seguintes: I) custeio por absorção; II) custeio variável; III) custeio padrão; IV) custeio baseado em atividade (ABC) e; por fim, V) custeio pleno, ou, RKW. Custo baseado em RKW refere-se a uma abordagem de cálculo de custos conhecida como "Rechnergestützte Kosten-Werkzeugkonstruktion" em alemão, o que pode ser traduzido para "Cálculo de Custos Auxiliado por Computador para a Construção de Ferramentas". Essa abordagem utiliza tecnologia computacional para auxiliar no cálculo e análise de custos relacionados à construção de ferramentas, principalmente na indústria de fabricação.

I. Custeio por absorção:

O custeio por absorção é composto a partir da atribuição de todos os custos diretos e indiretos relacionados a todas as etapas da produção (CARRASCO; YANOBI, 2020). Sendo assim, essa ferramenta permite a apreensão de todos os custos que envolvam todo o ciclo operacional, resultando na utilização de recursos disponíveis à execução da produção (CREPALDI, 2010). Todos os custos utilizados para a produção do bem ou serviço são convertidos aos produtos, e os gastos que não estão

relacionados com o processo produtivo, são descartados (CREPALDI, 2010). Esta ferramenta é considerada vantajosa, por atender os princípios fundamentais da contabilidade, o que faz com que ela seja aceita pelo fisco brasileiro. Ademais, os custos e as despesas de produção passam a ser reconhecidos no ato da venda.

II. Custeio variável, custeio direto ou gerencial:

Uma outra ferramenta rotineiramente utilizada é o método do custeio variável. Esse método também é conhecido como custeio direto ou gerencial. Por meio dele, analisa-se se os custos variáveis são apropriados à produção (CARRASCO; YANOBI, 2020), ignorando-se os custos fixos que serão alocados no resultado e, assim, tratados como despesa. Os custos fixos são classificados como despesas pois ocorrem de qualquer maneira, mesmo que não haja nenhuma produção no período ou uma produção reduzida (CREPALDI; CREPALDI, 2014).

Por outro lado, a margem de contribuição é um aspecto relevante para a empresa, pois orienta na tomada de decisão, podendo ser obtida por meio da dedução dos custos e das despesas variáveis do preço de venda do produto. A margem de contribuição corresponde, também, ao valor que cobrirá os custos e despesas fixas, o que possibilitará à organização garantir o lucro almejado (CREPALDI, 2010). A desvantagem, porém, é que esta medida não atende aos princípios fundamentais da contabilidade.

III. Custeio padrão, ou custo ideal de produção:

O custeio padrão, ou custo ideal de produção, corresponde ao valor obtido com a utilização dos melhores insumos. Além disso, o valor também está associado à utilização da mão-de-obra mais eficiente e 100% da capacidade da empresa, sem interrupções, com exceção daquelas associadas às manutenções preventivas (MARTINS; ROCHA, 2010). O objetivo dessa ferramenta específica é o de atuar como um instrumento que permite o controle da empresa, constituindo o custeio padrão uma técnica auxiliar, que pode ser associada a outro método de custeio (CREPALDI, 2010). Essa ferramenta, nesse contexto, estabelecerá os custos necessários para a fabricação do produto ou para a prestação do serviço antes que sejam produzidos (CARRASCO; YANOBI, 2020). De utilização bastante reduzida, a ferramenta é apenas utilizada para

fins comparativos, podendo ser aplicada uma vez ao ano apenas. Além disso, apenas é possível compreender o quanto a empresa progrediu em relação aos anos anteriores.

IV. Custeio Baseado em Atividade (ABC):

O custeio baseado em atividade, popularmente conhecido como ABC, tem como intuito a identificação da agregação de custos para cada transação ou acontecimento da empresa, atuando, dessa forma, como um direcionador de custos (CREPALDI, 2010). A principal função desse método é a diminuição das distorções causadas pela arbitrariedade associada ao rateio dos custos indiretos de fabricação (CREPALDI; CREPALDI, 2014).

V. Custeio pleno, ou RKM:

Por fim, além do método ABC, há o RKW (Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit), que no Brasil é conhecido como 'custeio pleno'. Trata-se de um método de alocação que, além de se apropriar dos custos, apropria-se de todas as despesas da empresa, incluindo aquelas de ordem financeira (CREPALDI; CREPALDI, 2014). O método é pouco utilizado, uma vez que há certa dificuldade na análise da rentabilidade, pois esse método realiza a apropriação e o rateio, unindo os custos diretos e indiretos, e as despesas diretas e indiretas, ao custo unitário de cada produto.

2.7 Níveis de maturidade da precificação

No mercado contemporâneo, os gestores são impulsionados a buscarem pela precificação que maximize a lucratividade, e ela deve ser praticada e fortalecida. No entanto, muitas companhias veem o preço sempre associado a uma relação de antagonismo, por meio da qual um ganha e outro perde (HINTERHUBER; LIOZU, 2014). Os executivos alegam que têm dificuldades para determinarem os preços, e assim tendem a cometer erros estratégicos associados à determinação de preços com a simplicidade de custo acrescido de margem (HUNT; SAUNDERS, 2013). Como consequência, desconsideram as mudanças do mercado, desprezam o mix de marketing e não adaptam os seus preços conforme o segmento, o produto e a ocasião de compra

(SANTOS, 2021). Nesse sentido, Meehan *et al.* (2011) destacam a importância de se valorizar ações contínuas que não visem apenas o curto e médio prazo, uma vez que o preço deverá ser revisto, a depender das reações dos consumidores e dos concorrentes a longo prazo.

Com efeito, os varejistas têm respondido a essas mudanças por meio da adesão a novas estratégias e táticas de precificação. Contudo, Santos (2021) argumenta que a concorrência e os custos continuam a afetar as margens de varejo em diversas categorias, o que implica, ao gestor, não apenas a tarefa de adotar um sistema efetivo e popular de precificação, mas o dever de incorporar em sua gestão um sistema com o devido nível de maturidade para que os resultados sejam positivos.

A maturidade dos preços também é alcançada quando algumas estratégias são levadas em consideração pelo gestor. Não obstante, Meehan *et al.* (2011) alertam que grande parte das organizações ainda hoje não compreendem a relevância e a utilidade de uma estratégia de preço que seja atrativa, bem concebida, abrangente e sólida. As entidades não atingem a almejada maturidade quando os preços são criados a partir de estratégias reativas (como é o caso da adesão aos preços da concorrência em todas as situações) ou muito simplistas. Essas ações táticas não permitem que a empresa atinja uma boa maturidade em seus preços, pois raramente conseguem extrair o verdadeiro valor de mercado de um produto e/ou serviço ofertado. Por esse motivo, é importante que a companhia adote uma estratégia de preço que reflita um *framework* integrado para que atinja a maturidade.

Com efeito, Meehan *et al.* (2011) alertam que esse *framework* integrado deve estar atrelado aos objetivos do negócio para que, ao captar o valor de uma oferta junto aos rivais, visando atender as demandas dos clientes, chegue a um preço que realmente seja vantajoso à companhia. Ou seja, para atingir esta maturidade, dizem os autores supracitados, há seis estratégias de precificação recomendadas à organização, independentemente de seu porte. São elas:

- I. ***Skim pricing (ou desnatamento)***: é uma estratégia que permite a captação de um valor máximo ao longo da curva de adesão a um produto, costuma ser uma estratégia de fixação de preços que uma empresa pode empregar ao lançar um produto ou serviço pela primeira vez.

- II. **Penetração:** a empresa se insere no mercado a partir de um preço agressivo de combate.
- III. **Gestão da receita ou elasticidade:** quando há a alteração do preço, a depender da resposta do mercado e do estoque disponível.
- IV. **Precificação por performance:** em que se define o valor tendo como base os benefícios a serem oferecidos.
- V. ***Prestigie pricing* [precificação por prestígio]:** foca-se na exclusividade do produto.
- VI. ***Phase-out pricing* [precificação de descarte]:** define-se um preço baixo para que o produto seja descontinuado.

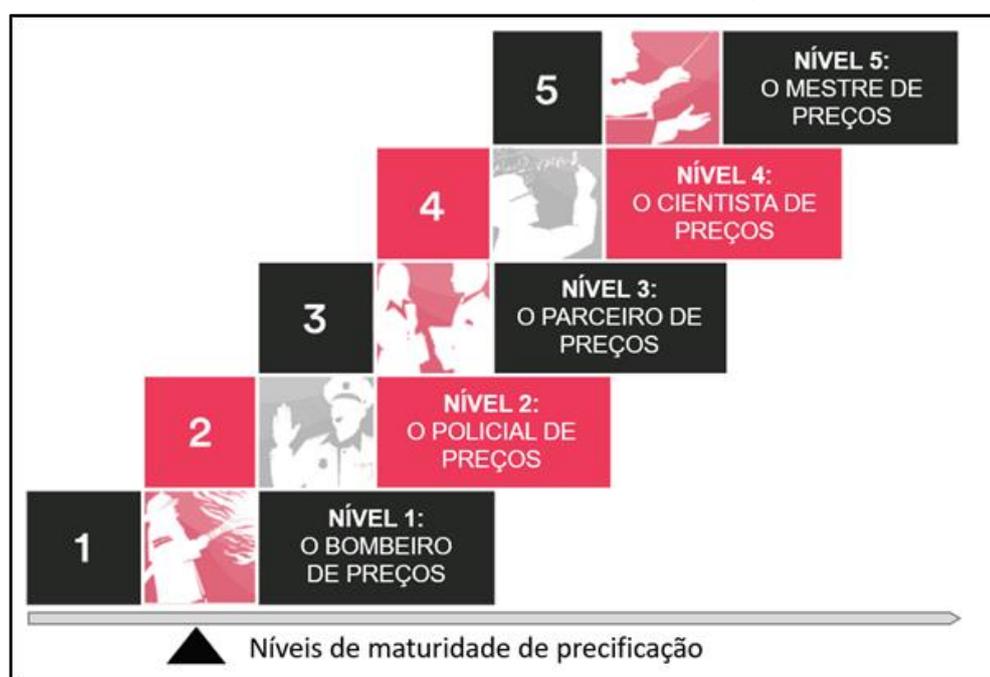
Nessa vertente, para que seja possível construir um sistema robusto, Hunt e Saunders (2013) propuseram uma métrica que classifica em até cinco níveis o processo de maturidade em precificação:

- 1) O primeiro nível é o mais básico de todos, sendo que o processo de precificação tende a ser reativo e indisciplinado.
- 2) No segundo nível, as regras são aplicadas e obedecidas.
- 3) No terceiro, os preços são baseados na percepção do próprio cliente (porém, há uma lacuna quanto aos dados).
- 4) Os dois últimos níveis estão relacionados com a melhor performance, que pode ser obtida no quesito precificação: no quarto nível as exigências são maiores para que ele seja efetivamente alcançado, tais como aumento no nível de precisão dos preços; otimização e melhoria dos dados; informações apresentadas ao cliente; criação de softwares de precificação e adesão a modelos estatísticos, para que o preço final seja coerente e bem-aceito pelo consumidor final.
- 5) Por fim, há o quinto nível: este é mais raro e mais difícil de ser alcançado, pois, para que seja alcançado, quatro critérios devem ser atendidos, sendo eles: a) o intenso compromisso com o valor e paixão pela gestão de preços

da alta liderança; b) a criação de um sistema de negócio integrado; c) a empresa deve ter retornos financeiros significativos com as suas iniciativas de precificação; d) e precisa aditar abordagens de precificação inovadoras para que consiga se posicionar bem com os preços propostos.

Os autores ainda salientam que essas ações são indicadas para que haja uma melhor maturidade nas estratégias de precificação de uma entidade (HUNT; SAUNDERS, 2013). Com efeito, a figura 2 mostra, de forma ilustrativa, os cinco níveis de maturidade de precificação (HUNT; SAUNDERS, 2013).

Figura 2: Frameworks - Cinco níveis de maturidade de precificação



Fonte: Hunt e Saunders (2013).

Sendo assim, seguem as especificações dos cinco níveis:

2.7.1 *Nível 1: o bombeiro de preços*

Baseado na abordagem de níveis de maturidade aludida por Hunt e Saunders (2013), o nível 1 foi intitulado *o bombeiro de preços* pois, segundo os autores, gerentes de preços nessas organizações sentem-se como bombeiros, sempre lutando para controlar o último surto de incêndio, uma vez que o preço é altamente reativo e as

empresas estão constantemente sob pressão para oferecerem preços mais baixos. Acrescente-se que o departamento de vendas domina as decisões de preços, e as ameaças de negócios perdidos e de clientes insatisfeitos levam ao medo que, por sua vez, leva ao desconto.

Esses processos em vigor evoluíram ao longo do tempo. Eles são relativamente *ad hoc* e contam com a experiência de alguns indivíduos - o que coloca a empresa em risco. Principalmente no âmbito administrativo, o trabalho envolve muita papelada (manter vendas atualizadas sobre renovações de contratos, alteração de listas de preços etc.). Ademais, os requisitos analíticos são básicos.

O gerente de preços, neste tipo de organização, é normalmente uma personalidade do seguinte tipo: prospera no estresse e regozija-se com a sensação de salvar o dia, ao reagir rapidamente a uma série de demandas. No entanto, o papel por ele desempenhado, cedo ou tarde, ficará insustentável. Em última análise, a empresa substituirá esse gerente de preços por alguém, por exemplo, de nível superior, com outras e melhores habilidades. Não obstante, se o gerente for realmente capaz, ele se afirmará.

A saída do combate a incêndios é obter o controle do processo de precificação. Isso significa implementar ferramentas e processos que substituam a tomada de decisão reativa (e o medo que a domina) com tomada de decisão proativa.

2.7.2 *Nível 2: o policial de preços*

Os gerentes desse nível se comportam mais como policiais: eles controlam os preços e aplicam as políticas. O preço de gerentes circunscritos ao nível 2 é fruto da implementação de análises avançadas e de diretrizes que ajudam a criar estrutura e processos em torno de preços, ao mesmo tempo em que estabelecem as regras básicas que o departamento de vendas deve seguir (o preço, de fato, é mais justo e menos arbitrário).

No entanto, a equipe de vendas pode ficar frustrada, mesmo que os preços sejam justos, porque políticas aplicadas com rigor muitas vezes apresentam regras inflexíveis e não alinhadas com o mercado e as necessidades de seus clientes. Assim, em muitas organizações de precificação tipo nível 2, a equipe de vendas chama o departamento de precificação de “prevenção de vendas”.

Consequentemente, a equipe de vendas busca recompensar as vendas, focando a melhora dos lucros e não só o volume de vendas, pois este seria a pedra angular da manutenção da disciplina de vendas, sendo que as empresas de nível 2 param de recompensar os vendedores por fechar negócios que diluem os lucros da empresa.

Por outro lado, o nível 2 exige responsabilidade na precificação. O software Seis Sigma é frequentemente usado na fase de “controle de ganho” dos preços, com o objetivo de maximizar o desempenho no processo de precificação, e sua utilização pode incluir o grau de variação nos preços negociados, ou o tempo de fluxo para aprovar uma cotação. Outrossim, as ferramentas usadas no nível 2 incluem análise de dispersão e cascata de preços, e são principalmente focadas em análise interna de preços.

Embora softwares como o Seis Sigma forneçam ferramentas que ajudam o departamento de preços a alcançar níveis mundiais de precificação nível 2, oportunidades para criar e colher valor exigem conhecimento intensivo dos clientes e escapam à empresa de nível 2, pois para progredir, a organização deve ir além das regras e diretrizes, e evoluir para uma compreensão mais profunda do valor que seus produtos e serviços entregam aos clientes.

2.7.3 Nível 3: o parceiro de preços

Os gerentes do nível 3 se comportam mais como parceiros de negócios. Abordagens como “custa mais” ou “preço do ano passado mais” não dominam mais o dia a dia da dinâmica da precificação. Em vez disso, a organização investe na compreensão do valor entregue e define os preços em conformidade. O resultado é uma harmonia muito maior entre vendas, marketing e finanças, uma verdadeira parceria em torno da questão da precificação. Já não são partes distintas focadas em suas próprias agendas específicas: todos estão agora no mesmo barco, porque os preços são realmente orientados para o cliente. Esse tipo de gerente de preços é considerado um parceiro de negócios, precisamente porque está sintonizado com o cliente, e muitas vezes, neste nível, os gerentes receberão orçamentos para conduzir pesquisas de sensibilidade ao preço.

Os gerentes do nível 3 se tornam uma voz importante durante as discussões estratégicas sobre preços, possuem excelentes habilidades analíticas, desenvolveram habilidades de gestão, capacidade de mudança e pensamento estratégico, reunindo-se com mais pessoas graduadas nas organizações, que pedem suas opiniões sobre as implicações de longo prazo para os preços, no que se refere a questões importantes, tais como lançamentos de novos produtos; novas estruturas de preços; fusões e aquisições; previsões de mercado, entre outras, sendo que cada uma dessas questões requer uma perspectiva estratégica.

Enfim, os gerentes das empresas de nível 3 têm uma visão profunda sobre o que é valor para os clientes e quanto eles estão dispostos a pagar por diferentes ofertas. No entanto, sua capacidade de prever a reação do cliente é ainda limitada, pois eles não aplicaram a metodologia da otimização. Para fazer isso, eles precisariam ter uma abordagem mais rigorosa e científica da precificação, que lhes permitiria medir a elasticidade do preço com mais precisão.

2.7.4 Nível 4: o cientista de preços

No nível 4, os gerentes de preços intensificam o grau de análise com mais precisão, ao aprimorarem sua capacidade de ajustar as ofertas da empresa a fim de otimizar os lucros, por segmento. Como resultado, a organização passa da precificação baseada em valor para o preço de otimização.

As expressões-chave neste nível são “otimização de lucro” e “elasticidade de preços” (pedras angulares da teoria econômica, que estão sendo aplicadas, rigorosamente, na minoria das organizações). De fato, é difícil atingir esse nível de maturidade do processo de precificação sem uma estrutura organizacional adequada. Marca registrada das empresas nesta fase é a posição de diretoria de precificação, normalmente ocupada por um vice-presidente de preços. Essa pessoa terá uma significativa autoridade com relação aos preços, e muitas vezes se reportará ao CEO ou outro indivíduo altamente respeitado e com expressiva autoridade dentro da organização.

Ademais, pessoas que atuam com precificação de nível 4 devem ter excelentes habilidades analíticas (desenvolvidas no nível 2), mas não precisam ser estatísticos. Não obstante, elas precisam poder contratar e contar com indivíduos com profundo conhecimento estatístico. Em complemento, as pessoas que atuam com precificação

de nível 4 devem se destacar no gerenciamento de mudanças e devem saber como “dar vida aos dados”, para que estes mostrem a história do cliente, do mercado, da concorrência, entre outros fatores.

Outra característica das empresas de nível 4 é o conjunto de responsabilidades do responsável graduado (sênior) de preços para criar a cultura de precificação, devendo este estar profundamente envolvido no treinamento de vendas e de equipes de marketing, para explicitar – e convencer - como é possível precificar de forma eficaz. Em conclusão: as empresas de nível 4 alcançam a excelência na medição da elasticidade de preços e criam uma forte cultura corporativa em torno deles.

2.7.5 Nível 5: o mestre de preços

No nível 5, a empresa consegue manter o equilíbrio entre arte e a ciência dos preços. Uma empresa atinge o nível 5 quando atende aos seguintes requisitos:

- I. O CEO reconhece a precificação como uma capacidade estratégica.
- II. As melhorias implementadas para atingir o nível 4 estão resistindo aos testes do tempo; ou seja, a empresa consegue manter desempenho de nível 4 por pelo menos dois anos.
- III. A empresa atinge resultados de negócios substancialmente superiores, em comparação com suas concorrentes no mesmo setor.
- IV. A empresa projeta e implementa lançamentos de novos produtos e atribui preços com base em análise de valor percebido, disposição a pagar, definição de preço, definição de custo alvo e plano de introdução/oferta do produto.

Uma empresa de nível 5 deve considerar a seguinte questão: “Como podemos continuar a melhorar?” Nesta fase, a demarcação entre preços e outras questões começa a se confundir, pois estas empresas abordam preços no contexto de grandes questões estratégicas e convocam a equipe de preços para ajudar a resolver esses desafios, além de não ser incomum que as pessoas que atuam com precificação de nível 5 atinjam posições na alta administração. A história de uma empresa de nível 5 é constituída, tipicamente, por melhorias marcantes nos resultados de negócios; e,

portanto, os profissionais da equipe de preços são frequentemente designados para trabalharem em situações exijam reviravoltas econômicas, particularmente em empresas que têm bons produtos, mas estão obtendo resultados abaixo das expectativas.

2.8 Matriz teórica e framework conceitual

Com base no referencial teórico abordado em capítulos anteriores e estudos publicados por cinco consultorias (BCG, Deloitte, McKinsey, EPP Pricing Platform e Quantiz – ver quadros 1 e 2), foi possível identificar cinco dimensões que serão utilizadas para classificar o nível de maturidade da precificação, tais como:

- I. **Estratégia de preços:** define uma estrutura de preços que dá suporte aos objetivos de negócios, entendendo e capturando o valor de uma oferta em relação às alternativas competitivas e às demandas dos clientes.
- II. **Política de preços:** determina os preços que maximizam o lucro para produtos e/ou serviços, definindo políticas de descontos e incentivo de vendas.
- III. **Execução de preços:** executa políticas e processos definidos, que governam a tomada de decisões de preços internamente e externamente, via pesquisas e monitoramento de mercado.
- IV. **Infraestrutura de preços:** projeta e implanta ferramentas de análise, otimiza e executa preços para permitir decisões eficazes de preços e melhorar a qualidade e consistência dos processos de preços.
- V. **Estruturas e pessoas:** gerencia efetivamente as pessoas e as dimensões culturais de uma organização, para que ela possa sustentar a excelência em preços.

Sendo assim, baseados nesses aspectos, elaboramos um quadro que sintetiza a matriz teórica para nossa pesquisa:

Quadro 5: Matriz teórica

TEORIA & REFERÊNCIAS		DIMENSÕES DA MATURIDADE						AUTOR
		LIVROS	CONSULTORIAS					
CATEGORIA DE ANÁLISE	REFERÊNCIAS	Hunt & Saunders (2013)	BCG (2019)	Delloide (2011)	McKinsey (2014)	EPP Pricing Platform (2022)	Quantiz (2022)	Pinheiro (2022)
ESTRATÉGIA DE PRECIFICAÇÃO	Kotler; Keller, 2019 Saciloto, 2015 Nagle; Hogan, 2007 Hinterhuber, 2008 Hinterhuber; Liozu, 2012; 2014 Hunt; Saunders, 2013 Baker, Marn e Zawada (2004)	ESTRATÉGIA DE PREÇOS	ESTRATÉGIA DE PREÇOS Objetivos de preços e modelo de preços.	Estratégia de preços	Valor para o cliente	Estratégia de Preços		1. Estratégia de preços
O PROCESSO DE PRECIFICAÇÃO E O POSICIONAMENTO DE PREÇOS	Hunt; Saunders, 2013 Almeida, 2013 Guth; Salvador, 2017 Milan Et Al., 2016 Nagle; Hogan, 2007 Nogueira; Santos, 2015 Almeida, 2013 Canever <i>et al.</i> , 2012 Saciloto, 2015 Souza, 2018 Kotler; Armstrong, 2008 Baker, Marn e Zawada (2004)	POLÍTICAS DE PREÇOS	EXECUÇÃO DE PREÇOS Arquitetura de preços, ajuste/configuração de preços e realização de preço.	Análise avançada e configuração de preços	Transações	Política de preços	Política comercial	2. Política de preços
				Alinhamento e Governança Organizacional				
		EXECUTAR PREÇOS	EXECUÇÃO DE PREÇOS	Execução de preço	Implementação de preços	Controle	3. Execução de preços	
		GERENCIAR DESEMPENHO						Relatório de preços
FERRAMENTAS DE PRECIFICAÇÃO	Mellado <i>et al.</i> , 2021 John Wiley & Sons, 2011 Santos; Mayer; Marques, 2019 Bateson; Hoffman, 1999 Malc <i>et al.</i> , 2016 Hunt; Saunders, 2013 Baker, Marn e Zawada (2004)	INFRA DE PREÇOS	PLATAFORMA E FACILITADORES Organização e governança, processos, inteligência de mercado/ferramentas e pessoas.	Tecnologia de preços e gerenciamento de dados	Estratégia de mercado	Sistemas de preços	Processos	4. Infraestrutura de preços
				-				Infraestrutura de preços

Fonte: elaboração própria, 2023.

Para apresentar os resultados da pesquisa, foi elaborado um *framework* conceitual, a fim de facilitar o entendimento e analisar o resultado de cada dimensão, como pode ser verificado na figura 3, abaixo:

Figura 3: Framework conceitual

DIMENSÕES DA MATURIDADE		NÍVEIS DE MATURIDADE DE PRECIFICAÇÃO				
DIMENSÕES DA MATUREIDADE	RESUMO	Nível 1 Bombeiro	Nível 2 Controlador	Nível 3 Parceiro	Nível 4 Cientista	Nível 5 Mestre
1. Estratégia de Preços	Define uma estrutura de preços que dá suporte aos objetivos de negócios, entendendo e capturando o valor de uma oferta, em relação às alternativas competitivas e às demandas dos clientes.					
2. Política de preços	Determina os preços que maximizam o lucro para produtos e/ou serviços, definindo políticas de descontos e incentivo de vendas.					
3. Execução de preços	Executa políticas e processos definidos, que governam a tomada de decisões de preços internamente e externamente, via pesquisas e monitoramento de mercado.					
4. Infraestrutura de preços	Projeta e implanta ferramentas de análise, para a otimização e execução de preços, para permitir decisões eficazes de preços e melhorar a qualidade e consistência dos processos de preços.					
5. Estruturas e pessoas	Gerencia efetivamente as pessoas e as dimensões culturais de uma organização, para que ela possa sustentar a excelência em preços.					
RESULTADO		▲ Nível de maturidade de precificação				

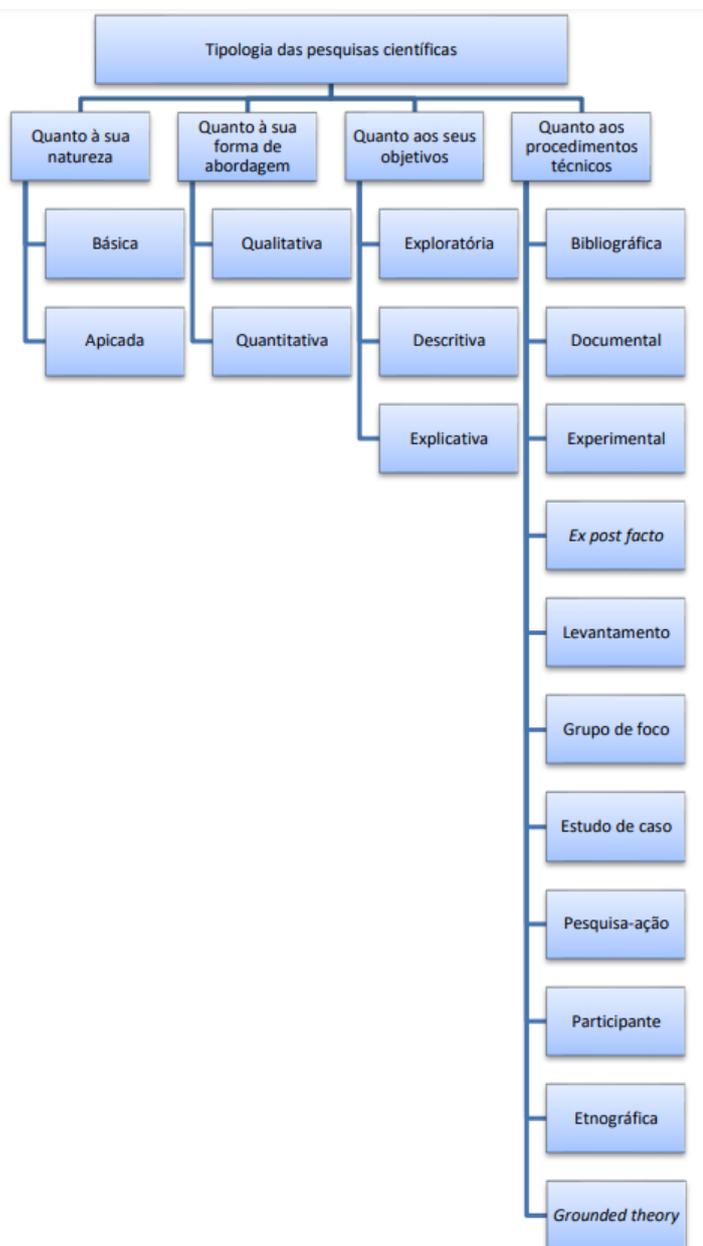
Fonte: elaboração própria, 2023.

3 MÉTODOS DE PESQUISA

3.1 Caracterização da pesquisa

De acordo com Kauark *et al.* (2010), existem várias formas de classificar as pesquisas: a depender da natureza, da abordagem, do objetivo e dos procedimentos efetivados para alcançar os dados. Por sua vez, Nielsen, Faria Olivo e Morilhas (2017) sugerem classificar em quatro grandes blocos a tipologia das pesquisas científicas, apresentados na figura 4, abaixo:

Figura 4: Tipologia de pesquisa



Fonte: Nielsen, Faria Olivo e Morilhas (2017).

Com base nessa abordagem e à luz dos métodos detalhados anteriormente, a pesquisa proposta para esta dissertação será, quanto à natureza, aplicada; quanto à abordagem, quantitativa. Com relação aos objetivos, será exploratória; no que concerne ao procedimento técnico, observará o levantamento tipo *survey*, com um corte transversal.

Quadro 6: Resumo da tipologia de pesquisa

Natureza	Aplicada
Abordagem	Mista: Qualitativa e Quantitativa
Objetivos	Qualitativa: Exploratório Quantitativa: Exploratória
Procedimento técnico	Qualitativa: Entrevista com especialistas semiestruturada Quantitativa: Levantamento tipo <i>survey</i>
Corte	Transversal

Fonte: elaboração própria, 2023.

3.2 Delineamento das etapas da pesquisa

- **Etapa 1:** revisão da literatura e construção do *framework* conceitual;
- **Etapa 2:** desenvolvimento e validação do instrumento com especialistas: o instrumento será validado com a colaboração de 5 especialistas, 2 executivos que atuam em consultoria e o Jim Saunders (autor do livro *World Class Pricing: The Journey*); logo na sequência, rodaremos um pré-teste com 10 pessoas e efetuaremos os ajustes necessários no instrumento;
- **Etapa 3:** coleta e análise.

3.3 Desenvolvimento do instrumento e coleta dos dados

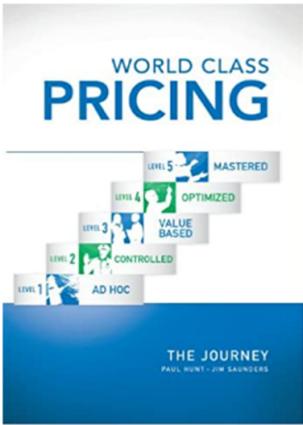
O procedimento técnico para a coleta de dados adotado foi do tipo levantamento, com o objetivo de apresentar os níveis existentes de maturidade da precificação em organizações de médio e grande porte e, que atuam no Brasil. Isso permitiu a identificação do percentual das empresas que se enquadraram em um dos cinco níveis de maturidade.

Os profissionais de precificação responderam a um questionário elaborado na plataforma *Survey Monkey*. Esse questionário foi enviado eletronicamente para o grupo de Telegram Pricing BR - High Level (~260 integrantes) e para a base de profissionais que seguem o autor da dissertação no LinkedIn e atuam em precificação, inteligência de mercado ou na área comercial (~910 seguidores).

As variáveis propostas para o estudo quantitativo foram selecionadas com base na relevância na literatura estudada, utilizando o *framework* apresentado por Hunt & Saunders, em seu livro *World Class Pricing: The Journey* (2013). Esse *framework* foi adaptado com base em artigos de nove instituições relevantes no tema, incluindo: Consultoria McKinsey, PWC, Boston Consulting Group, EPP Pricing, PPS-Professional Pricing Society, MIT Sloan Management, Deloitte, Simon Kucher e Quantiz.

Antes de construirmos o questionário, exploramos a literatura disponível que aborda o tema de precificação, conforme detalhado no capítulo 2, e realizamos um trabalho investigativo por meio da troca de mensagens pelo LinkedIn com especialistas considerados referências mundiais em precificação. Isso é delimitado no quadro figura 5, a fim de selecionar o *framework* que serve de base para a pesquisa nos relatórios de consultoria, já que não foi possível identificar instrumentos abertos disponíveis para essa finalidade.

Figura 5: Especialistas que são referências mundiais em precificação

REFERÊNCIAS MUNDIAIS DE PRECIFICAÇÃO	Recomendação do <i>framework</i> (HUNT; SAUNDER, 2013)
<p>KEVIN MITCHELL</p> <p>Economics and English, Duke University</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presidente da Professional Pricing Society (PPS) 	 <p>Disponível em: https://www.pricingsolutions.com/world-class-pricing-the-journey/ Acesso em: 10 abril 2023</p>
<p>STEPHAN M. LIOZIU, Ph.D.</p> <p>Management, Designing Sustainable Systems, Weatherhead School of Management at Case Western Reserve University</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especialista em monetização, valor do cliente, preços baseados em valor, assinaturas industriais e transições XaaS. • Autor de artigos e livros de precificação e conselheiro da PPS. 	
<p>TIM J. SMITH, Ph.D.</p> <p>Physical Chemistry, University of Chicago</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especialista em precificação • Fundador e CEO da Wiglaf Pricing, • Autor de artigos e livros de precificação 	
<p>MARK STIVING, Ph.D.</p> <p>Marketing, University of California, Berkeley, Haas School of Business</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educador-chefe de precificação • Autor de artigos e livros de precificação 	

Fonte: elaboração própria, 2023.

Foram avaliados sete relatórios que abordaram o nível de maturidade de precificação, consideraram-se seis referenciais e geraram-se cinco dimensões da maturidade de precificação, totalizando 57 questões.

A versão inicial do questionário, com base nas categorias e aspectos levantados na literatura, gerou 57 questões. No entanto, para que a pesquisa ficasse exequível e para que pudesse ser utilizada de forma mais produtiva o tempo dos respondentes, foi desenvolvida uma versão mais curta, contendo 35 questões.

O instrumento foi validado pelo Jim Saunders, autor do livro *World Class Pricing: The Journey*, sete profissionais especialistas em precificação com dez ou mais anos de experiência em precificação em empresas com atuação no mercado brasileiro e dois executivos sênior de consultoria com atuação nacional e internacional, da lista selecionada nos quadros 7 e 8.

Quadro 7: Lista de especialistas em precificação (parte 1)

PROFISSIONAL	NOMES	POSIÇÃO ATUAL	EXPERIÊNCIA	EMPRESAS QUE JÁ TRABALHOU
Autor de livros	Jim Saunders	Autor do livro <i>World Class Pricing: The Journey</i>	29 anos	-Fuseforward Solutions Group, -Pricing Solutions -Nestlé -Bombardier Aerospace -Boeing Commercial Airplanes
Consultoria	02 executivos seniores, com experiência em projetos de <i>Precificação</i>		>15 anos	- Atuação nacional e internacional
Especialistas de mercado	Wilson Ricoy	Gerente de precificação e inteligência de mercado - ASSA ABLOY	25 anos	-ASSA ABLOY -Stratence Partners -P4 Pricing Consulting -Parker Hannifin
	Antonio Ser-rano Bezerra Jr	Chief Strategy, M&A, and Digital Officer at DIA Group	21 anos	-DIA Group -Juntos Somos Mais -Votorantim Cimentos -Bain & Company
	Ana Efigênia Souza Barros	Gerente Executiva Pricing - Santher	20 anos	-Santher -Vigor Alimentos -Nielsen -Mondelêz International -Suzano Papel e Celulose
	Alex Leite	Educational Director at Live University	18 anos	Live University Lafis Consultoria Grupo Pão de Açúcar

Fonte: elaboração própria, 2023.

Quadro 8: Lista de especialistas em precificação (parte 2)

PROFISSIONAL	NOMES	POSIÇÃO ATUAL	EXPERIÊNCIA	EMPRESAS QUE JÁ TRABALHOU
Especialistas de mercado	César Alexandre Pinheiro Nunes	Gerente de estratégia de preços - Moove	10 anos	-Moove -Johnson & Johnson MedTech -The Hershey Company -P4 Pricing Consulting -STATO - Consultoria -BRF
	Renato Mendonça	Diretor de Gestão de <i>Pricing e Revenue Management</i> - Gol Linhas Aéreas	10 anos	-Gol Linhas Aéreas -Gerdau
	Pedro Piccoli Soares	Head of Pricing at Omio	10 anos	-Omio (Berlin, Germany) -SIXT -Flix -HEINEKEN Company -Parker Hannifin

Fonte: elaboração própria, 2023.

3.4 Universo da pesquisa e técnica de amostragem

Segundo Hair (2005), uma amostra representativa, em geral, é obtida seguindo-se um conjunto de procedimentos bem definidos, e estes incluem uma definição da população alvo; seleção da estrutura de amostragem; seleção do método de amostragem; determinação do tamanho da amostra e implementação do plano de amostragem. Nesse sentido, elaboramos um resumo com a amostragem sugerida na pesquisa, conforme segue abaixo, no quadro 9:

Quadro 9: Resumo com o processo de amostragem adotado para essa pesquisa

PROCESSOS DE AMOSTRAGEM	FOCO DA PESQUISA
Público-alvo	Empresas de médio e grande porte do segmento B2B, de capital nacional e internacional que integram bens de capital, de consumo e de produção e que atuem no território brasileiro, excluindo consultorias de especializadas em precificação.
Estrutura de amostragem	Amostragem por conveniência
Método de amostragem	Método não probabilístico.
Tamanho da amostra	Banco de dados, ~1.170 pessoas
Plano de amostragem	Iniciar a coleta pelo Profissionais de precificação, IM e Comercial: a. Grupo de WhatsApp Pricing high level BR (260 integrantes): pesquisador faz parte do grupo. b. Profissionais que seguem o autor da dissertação no LinkedIn e atuam em precificação ou inteligência de mercado (~910 seguidores).

Fonte: Adaptado a partir de Hair (2005).

Importante enfatizar que embora tenha sido adotada uma amostra de conveniência, foram implementadas várias medidas durante o processo de seleção dos participantes, a fim de garantir confiabilidade dos resultados da pesquisa. Esse processo envolveu uma criteriosa triagem da base de dados, com foco na identificação de especialistas e profissionais atuantes no campo da precificação, atuantes no setor estudado.

Além disso, a considerável magnitude da amostra demonstra que um número substancial de indivíduos qualificados no domínio da precificação foi incluído. O que resultou na construção de um banco de dados robusto. Esta abordagem proporcionou um nível de confiança considerável quanto à qualidade das respostas coletadas, permitindo uma análise mais sólida e representativa das nuances relacionadas ao tema em estudo. Essa estratégia foi fundamental para viabilizar a pesquisa e contribuir de forma significativa para este campo de trabalho.

3.5 Técnica de tratamento de dados

Após a coleta ser realizada, analisamos os dados, majoritariamente, com técnicas de estatística descritiva. Primeiramente, avaliamos os itens de caracterização da amostra, como porte, faturamento, entre outros. Em seguida, estudamos cada item do questionário, para avaliar a distribuição das respostas.

Posteriormente, conduzimos uma análise de correlação entre os itens, buscando identificar se os itens de uma mesma dimensão possuíam uma correlação mais forte do que com itens de outras dimensões.

Não obstante, seja esperada uma correlação não desprezível entre os itens, uma vez que empresas mais maduras na precificação devem atribuir uma pontuação mais elevada na maioria dos itens, enquanto as menos maduras devem ter uma pontuação mais baixa nos itens.

A confiabilidade do instrumento está foi verificada por meio da métrica de Alpha de Cronbach. A confiabilidade avalia o grau de consistência entre múltiplas medidas de uma variável. Nesse caso, verificamos a consistência interna do instrumento, ou seja, se os itens de um mesmo *constructo* estão inter-relacionados (HAIR *et al.*, 2005).

Posteriormente, verificamos se existem diferenças em grupos de itens (dimensões) ou na maturidade como um todo, para variáveis como porte; faturamento; ser

listada ou não na bolsa de valores; e quantidade de *headcount* dedicada à precificação.

Isso pode ser feito, tanto por análise de variância (ANOVA) - avaliando as diferenças de *score* de maturidade para cada um dos grupos em questão, de acordo com as variáveis mencionadas acima -, ou por análise de conglomerados (*clusters*), em que se verifica a 'demografia', a qual difere nos *clusters* em relação às variáveis acima. Nesse caso, os *clusters* são construídos pelas variáveis que medem a maturidade em que são observados: proporção de porte, faturamento, empresas listadas na bolsa e *headcount* da área de precificação em cada *cluster* gerado.

Utilizamos um modelo de regressão linear para cruzar o nível de maturidade (variável dependente) com as variáveis citadas acima (variáveis independentes) e a técnica de seleção de variáveis *Stepwise*, proposta por Harrell Jr. (2015). Esta é uma abordagem eficaz para determinar quais variáveis independentes devem ser incluídas em um modelo de regressão linear. Esta técnica opera em etapas sequenciais, onde as variáveis são adicionadas ou removidas com base em critérios estatísticos. No processo de inclusão, a variável que contribui mais significativamente para a melhoria do ajuste do modelo é selecionada. Em cada etapa subsequente, a variável que contribui de forma mais significativa ou que melhora a qualidade do modelo é adicionada ou removida. Isso resulta em um modelo final que contém um conjunto otimizado de variáveis independentes, melhorando assim a interpretação e a previsão.

Para complementar a análise Benchmark, fizemos um teste qui-quadrado, para identificar a associação estatística entre o nível de maturidade e autoavaliação. O teste qui-quadrado é uma ferramenta estatística usada para avaliar associações entre variáveis categóricas. Ele compara os valores observados e esperados em uma tabela de contingência, calculando a estatística qui-quadrado para medir a discrepância. A relevância estatística é determinada ao comparar a estatística qui-quadrado calculada com valores críticos da distribuição qui-quadrado. Esse teste é útil para identificar padrões e relações entre variáveis categóricas em um conjunto de dados (TRIOLA, 2008; PAGANO & GAUVREAU, 2018).

Segue, por fim, no quadro 10, uma lista com a metodologia técnica de tratamento de dados utilizada:

Quadro 10: Técnica de tratamento de dados

TÉCNICAS	TIPO DE ANÁLISE
Análises descritivas (gráficos de barras e pizza) e comparação de duas médias.	- Distribuição de Frequências para todas individualmente - Gráficos das dimensões e do índice pelas variáveis de perfil - Nível médio de maturidade de precificação das empresas do Brasil
Likert - confiabilidade	Teste de confiabilidade do tipo consistência interna de uma escala – Alpha de Cronbach.
Correlação	Correlação do nível de Maturidade com: <ul style="list-style-type: none"> • Porte da empresa • Faturamento • Estar ou não listada na Bolsa de Valores • Quantidade de HC na área de precificação • Autoavaliação da maturidade
Regressão linear	Nível de maturidade (variável dependente) em função das variáveis de caracterização das empresas (variáveis independentes), pelo método step-wise.
Análise de Benchmark / Associação estatística	Criação de grupos por nível de maturidade que possibilite avaliar as principais diferenças em cada nível de dimensão e autoavaliação da maturidade – Teste χ^2 de independência de variáveis.

Fonte: elaboração própria, 2023.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No intuito de alcançar o objetivo central desta dissertação, foram enviadas mensagens eletrônicas, por meio de aplicativos e redes sociais (LinkedIn, WhatsApp e Telegram), para 1.170 executivos de precificação, inteligência de mercado e vendas e gestores da precificação, solicitando sua participação na pesquisa sobre o nível de maturidade da precificação, uma vez que essas pessoas atuam diretamente no processo de precificação.

Como já mencionado, o questionário de pesquisa inclui 35 questões, com sete dimensões. Estas cinco dimensões associadas ao nível de maturidade; ao perfil da empresa/respondente; e à autoavaliação relacionada ao nível de maturidade.

Esse questionário possui apenas uma pergunta aberta, solicitando o e-mail do respondente e 34 questões fechadas, das quais 22 usam a escala de Likert, em frequência de nível de concordância, enquanto 11 são relacionadas à estratégia de preços, estrutura de precificação e execução de preços, há uma questão sobre sua autoavaliação/percepção, relacionadas ao nível de maturidade de precificação da empresa do respondente, em comparação com seus concorrentes.

Como a amostra resultante não foi probabilística, os resultados apresentados a seguir são válidos exclusivamente para a amostra pesquisada. Nesse sentido, não permitem inferências para o todo da população da qual foi extraída.

4.1 Análise exploratória

Foram recebidas 277 respostas ao questionário enviado. Isso corresponde à 24% de retorno. Após a análise das respostas, foram excluídos questionários incompletos; sem e-mails válidos; relacionados a colaboradores cujas as empresas têm faturamento anual inferior a R\$ 4,8 milhões ou com atuação em segmento específico em B2C.

Com estas exclusões, chegou-se a 207 questionários válidos para a pesquisa, ou seja, foram aproveitados 18% dos questionários enviados. As próximas seções descrevem as características dessa amostra e os resultados obtidos.

4.2 Tratamento inicial dos dados

A seguir, serão apresentadas as decisões e tratamentos iniciais para a análise dos dados coletados, no contexto da pesquisa sobre maturidade de preço. Essas decisões têm como objetivo garantir a consistência e a qualidade dos dados, bem como permitir uma análise precisa e adequada das variáveis relevantes. As seguintes decisões foram tomadas:

4.2.1 *Exclusão pela inconsistência dos dados da variável "clareza do posicionamento da empresa":*

Na medida em que durante a análise dos dados, identificou-se que as respostas coletadas para a variável "clareza do posicionamento da empresa" não correspondiam às classificações previstas no questionário. Sendo assim, foi decidido excluir os dados inconsistentes dessa variável específica, a fim de garantir a confiabilidade dos resultados subsequentes.

4.2.2 *Adaptação da variável "aderência política de descontos" para códigos ordinais, com sete códigos:*

Com o objetivo de facilitar a análise estatística, decidiu-se transformar a variável "aderência política de descontos" em códigos ordinais. Essa adaptação foi realizada para permitir uma classificação mais clara e coerente dos dados. Os sete códigos ordinais adotados foram:

- a) 0 para "não existe uma recomendação pela área de precificação";
- b) 1 para "0-20%";
- c) 2 para "21-40%";
- d) 3 para "41-60%";
- e) 4 para "61-80%";
- f) 5 para "81-100%".

4.2.3 Adaptação da variável "nível hierárquico do time", com cinco categorias:

No intuito de agrupar as respostas relacionadas à variável "nível hierárquico do time", optou-se por criar cinco categorias distintas, a saber:

- a. 1 para "01 nível hierárquico";
- b. 2 para "02 níveis hierárquicos";
- c. 3 para "03 níveis hierárquicos";
- d. 4 para "04 níveis hierárquicos";
- e. 5 para "05 níveis hierárquicos + >05 níveis hierárquicos" (esta última categoria incluiu apenas alguns casos, de empresas com um número elevado de níveis hierárquicos).

Essa adaptação foi realizada para uma melhor análise dos dados, considerando as diferentes hierarquias existentes nas organizações pesquisadas.

4.2.4 Criação da variável "quantidade de pessoas dedicadas no time", com três categorias:

Com o objetivo de simplificar a análise da quantidade de pessoas dedicadas em cada time, decidiu-se criar uma nova variável com três categorias. Essa variável foi criada utilizando a linguagem de programação R e, classificou a quantidade de pessoas em "baixo", para aqueles com menos de três (3) pessoas dedicadas; em "médio", para aqueles com três (3) ou até cinco (5) pessoas; e "alto", para aqueles com cinco (5) ou mais pessoas dedicadas.

4.2.5 Criação da variável "setor", com três categorias:

Para uma análise mais abrangente, decidiu-se criar a variável "setor", com três categorias distintas. Essa variável classificou as empresas em três grupos: indústria, serviço e outros. Essa categorização foi realizada levando em consideração a natureza das empresas pesquisadas, sendo 108 pertencentes ao setor industrial, 49 ao setor de serviços e 50 classificadas como "outros". Segue a tabela com as relações detalhadas:

Tabela 1: Distribuição amostral por setor

Setor	Distribuição da amostral	
	Absoluta	Relativa
Indústria	108	52%
Serviço	49	24%
Outros	50	24%
Total	207	100%

Fonte: elaboração própria, 2023.

Essas decisões e tratamentos iniciais foram fundamentais para garantir a consistência e a confiabilidade dos dados utilizados na análise da maturidade de preço. Uma vez que ao excluir os dados inconsistentes da variável "clareza do posicionamento da empresa", evitou-se a inclusão de informações imprecisas ou ambíguas.

Por conseguinte, a adaptação das variáveis "aderência política de descontos" e "nível hierárquico do time" para códigos ordinais e categorias, respectivamente, permitiu uma classificação mais clara e facilitou a compreensão dos resultados.

Além disso, a criação da variável "quantidade de pessoas dedicadas no time" em três categorias e da variável "setor" em três categorias distintas, possibilitou uma análise mais aprofundada das características das empresas envolvidas na pesquisa.

Essas variáveis forneceram esclarecimentos valiosos sobre a relação entre a maturidade de precificação e diversos fatores, como o tamanho da equipe dedicada e o setor de atuação das empresas.

Essas decisões e tratamentos iniciais foram fundamentais para os necessários o cuidado e atenção dedicados à análise dos dados e asseguram a qualidade e a confiabilidade dos resultados obtidos na pesquisa.

Dessa forma, a partir dessas adaptações, foi possível prosseguir com a análise estatística dos dados coletados, visando responder às perguntas da pesquisa e alcançar os objetivos propostos nesta dissertação de mestrado.

Por conseguinte, a seguir, serão apresentadas as análises descritivas e inferenciais realizadas com base nos dados tratados, com o propósito de fornecer uma visão aprofundada dos resultados obtidos e obter uma melhor compreensão acerca da maturidade de preço nas empresas estudadas.

4.3 Criações das dimensões para criação do índice geral de maturidade

Após a medição da confiabilidade, a criação das dimensões a partir da soma dos itens, justifica-se pela necessidade de manter a representação fiel das respostas e sua respectiva variabilidade. Pois, ao analisarmos a correlação entre as dimensões, observou-se que a maioria delas apresenta alta correlação, indicando que elas estão intimamente conexas entre si.

Não obstante, vale destacar que a dimensão cinco (5) mostra uma correlação mediana em relação às demais, variando entre 0,42 e 0,58. Isso significa que essa dimensão tem uma associação ligeiramente menor com as outras.

Por sua vez, o índice geral de maturidade apresentou uma correlação elevada com as dimensões; o que era esperado, uma vez que este índice é calculado como a soma das dimensões. Dessa forma, podemos inferir que o índice geral reflete de forma abrangente o nível geral de maturidade de precificação.

Para visualizar de forma mais clara a correlação entre as dimensões e o índice geral de maturidade, segue uma tabela (2) que apresenta a matriz de correlação entre eles:

Tabela 2: Matriz de correlação entre as dimensões e o índice geral de maturidade

	Dimensões e o índice geral de maturidade					
	Dim1	Dim2	Dim3	Dim4	Dim5	Indice
Dimensão 1: estratégia de preços	1.00	0.65	0.71	0.63	0.42	0.81
Dimensão 2: política de preços	0.65	1.00	0.66	0.56	0.52	0.80
Dimensão 3: execução de preços	0.71	0.66	1.00	0.75	0.52	0.91
Dimensão 4: infraestrutura de preços	0.63	0.56	0.75	1.00	0.58	0.89
Dimensão 5: estruturas & pessoas	0.42	0.52	0.52	0.58	1.00	0.69
Indice	0.81	0.80	0.91	0.89	0.69	1.00

Fonte: elaboração própria, 2023.

A partir da tabela acima, é possível observar que as dimensões têm correlações positivas entre si e com o índice geral de maturidade. Com efeito, os valores de correlação variam de 0,69 a 0,91, o que indica uma associação significativa entre as variáveis.

Além da matriz de correlação, a figura 6 a seguir mostra um diagrama em que é possível visualizar esta relação entre as dimensões e o índice geral de maturidade por meio de um *heatmap* (i.e., mapa de calor)¹, em que a tonalidade azul mais clara representa as correlações com a dimensão cinco (5) e a tonalidade mais escura representa as correlações mais altas com o índice. Com efeito, o diagrama de *heatmap* abaixo, fornece uma representação visual da correlação entre dimensões e índice geral, destacando as conexões mais fortes e mais fracas entre as variáveis:

Figura 6: Heatmap entre as dimensões e o índice geral de maturidade

						Dimensão 1
						Dimensão 2
						Dimensão 3
						Dimensão 4
						Dimensão 5
						ÍNDICE
Dimensão 1	Dimensão 2	Dimensão 3	Dimensão 4	Dimensão 5	ÍNDICE	

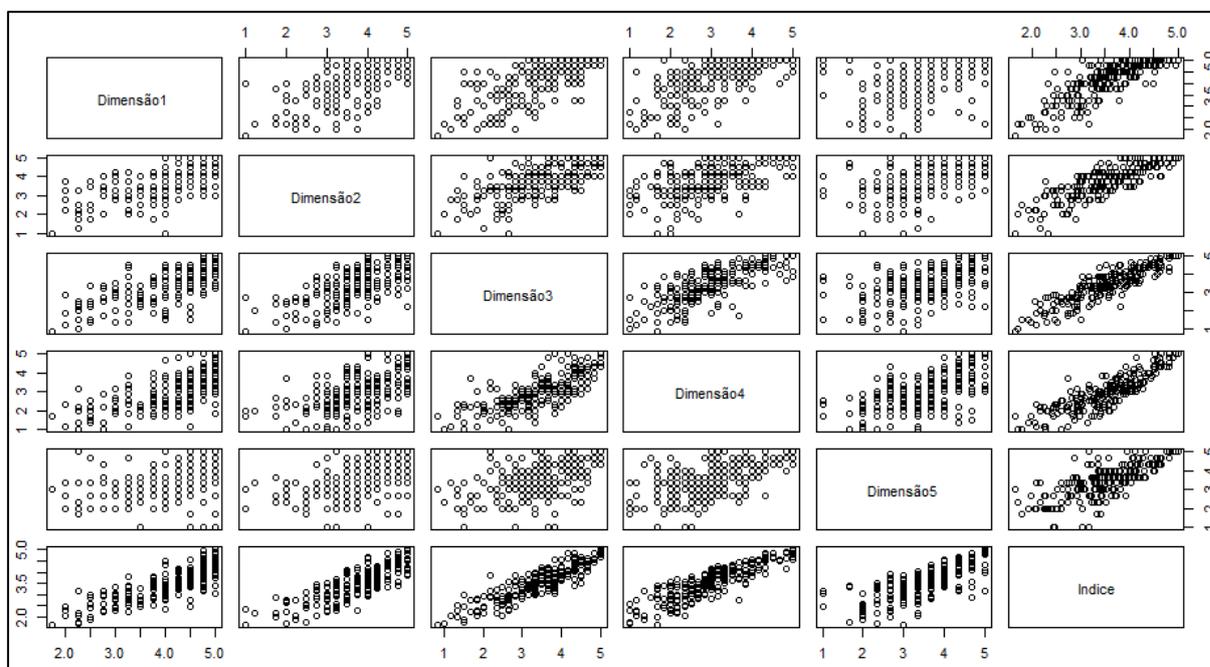
Fonte: elaboração própria, 2023.

Outra forma de explorar a relação entre as dimensões e o índice geral de maturidade é por meio de gráficos de dispersão, que mostram a distribuição conjunta das dimensões, duas a duas.

¹ Um *heatmap*, ou mapa de calor, é uma representação visual que utiliza cores para mostrar a distribuição e a intensidade dos valores em uma matriz de dados. Essa técnica gráfica de distribuição visual de dados, constrói diagramas que permitem identificar padrões, tendências e variações de forma mais intuitiva. Os mapas de calor são amplamente utilizados para a melhor visualização de dados, nas mais diversas áreas de pesquisa, como na ciência da computação, estatística e análise exploratória de dados. (WILKINSON & FRIENDLY, 2009).

Novamente, é possível observar, no gráfico 3, a seguir, que o índice geral de maturidade, representado pela soma das dimensões, mostra uma relação diretamente proporcional.

Gráfico 3: Gráfico de dispersão entre as dimensões e o índice geral de maturidade



Fonte: elaboração própria, 2023.

Como é possível observar, o gráfico de dispersão acima ajuda a identificar padrões e tendências na distribuição dos dados, fornecendo entendimentos adicionais sobre a relação entre as dimensões e o índice geral de maturidade.

Por certo, essas análises descritivas e visuais permitem uma compreensão mais aprofundada da estrutura dos dados e das relações entre as variáveis investigadas. Essas informações serão fundamentais para a realização da regressão linear com o índice de maturidade, como será abordado a seguir.

4.4 Validação das dimensões: confiabilidade

Por conseguinte, vale destacar que uma análise de confiabilidade por meio do coeficiente “Alfa de Cronbach” é fundamental na validação das dimensões deste estudo. Uma vez que esse coeficiente permite avaliar a consistência interna dos itens

que compõem cada dimensão, fornecendo uma medida da confiabilidade dos resultados obtidos.

No presente estudo, o cálculo do Alfa de Cronbach foi realizado utilizando a função "cronbach.alpha", do pacote ltm no *software* R, seguindo as diretrizes estabelecidas por Cronbach (1951). O coeficiente Alfa de Cronbach varia entre 0 e 1, sendo que os valores mais próximos de 1 indicam maior consistência e confiabilidade.

Considerando que valores em torno de 0,7 são considerados adequados para a confiabilidade dos itens, os resultados obtidos são apresentados juntamente com os intervalos de confiança correspondentes, calculados com um nível de confiança de 95% por meio de 1000, em amostragens de *bootstrap*, com limites de 2,5% a 97,5%. (CRONBACH, 1951).

Os resultados revelam que as dimensões 1 (estratégia de preços), 3 (execução de preços) e 4 (infraestrutura de preços) apresentaram um Alfa de Cronbach adequado para os quatro itens previstos no questionário, indicando uma boa consistência interna. Esses resultados forneceram suporte para validar a utilização dessas dimensões como medidas válidas e confiáveis, para avaliar os constructos correspondentes.

Por outro lado, a dimensão 2 (política de preços) apresentou um Alfa de Cronbach de 0,57, o que indicou uma confiabilidade menor nessa dimensão. Embora os quatro itens tenham sido considerados, é importante ressaltar que a consistência interna desses itens é menos robusta em relação às demais dimensões. Portanto, é necessário ter cautela na interpretação dos resultados relacionados a essa dimensão.

Além disso, a dimensão 5 (estruturas & pessoas) passou por uma revisão, e os itens "nível hierárquico do time" e "quantidade de pessoas dedicadas ao time" foram excluídos. Essa decisão foi tomada com base na análise da confiabilidade dos itens, visando aprimorar a consistência interna desta dimensão. Pois o coeficiente obtido pelo Alfa de Cronbach calculado para essa dimensão, foi de 0,67, indicando uma confiabilidade aceitável para os três itens restantes.

Em conclusão, a análise de confiabilidade por meio do coeficiente Alfa de Cronbach forneceu informações valiosas sobre a consistência interna das dimensões do estudo. Ou seja, as dimensões 1, 3 e 4 demonstraram uma boa consistência interna, enquanto a dimensão 2 apresentou uma confiabilidade menor, enquanto a dimensão 5 foi ajustada pela exclusão de dois itens, resultando em uma confiabilidade aceitável.

Esses resultados contribuem para a validação das dimensões do estudo e oferecem uma base sólida para a análise quantitativa dos dados coletados.

Segue, portanto, o quadro 11, que sintetiza essas relações:

Quadro 11: Análise de confiabilidade por meio do coeficiente Alfa de Cronbach

Dimensão	Alfa de Cronbach	Conclusão
1: Estratégia de preços	0,7 com quatro itens e limites: IC = (0,675; 0,790)	Adequado
2: Política de preços	0,6 com quatro itens e limites: IC = (0,432; 0,663)	Menor
3: Execução de preços	0,7 com seis itens e limites: IC = (0,707; 0,815)	Adequado
4: Infraestrutura de preços	0,8 com seis itens e limites: IC = (0,755; 0,843)	Adequado
5: Estruturas & pessoas	0,7 com três itens e limites: IC = (0,559; 0,744)	Aceitável

Fonte: elaboração própria, 2023.

4.5 Análise descritiva da amostra

O item a seguir apresenta uma análise detalhada dos dados coletados, abordando características demográficas dos participantes, como perfil do respondente, segmento da empresa, além de explorar o nível de maturidade de precificação das amostradas. Por meio de análises estatísticas descritivas, busca-se obter *insights* sobre o perfil da amostra e compreender as tendências e comportamentos observados. Essa análise fornece uma base sólida para compreender os resultados a partir dos dados obtidos.

4.5.1 Distribuição de frequências para todas individualmente

As distribuições das variáveis individualmente estão apresentadas no Apêndice 1, e as frequências de cada variável estão representadas segundo suas categorias. Por conseguinte, observa-se que para algumas variáveis, mais da metade da amostra escolheu a categoria 5 (i.e.: concordo totalmente), quais sejam: precificação (70%), criar alçadas e aprovações (55%); preços e descontos externos (53%); gerenciamento e controle de processos de preço (53%); pessoas certas para estabelecer preços (56%) e preços-alvo (68%). Estes, foram, portanto, os itens que a maioria concordou totalmente.

Com respeito aos outros itens, mais da metade citou as categorias 4 e 5 (concorda e concorda totalmente, respectivamente), são eles: alinhamento estratégico de preços; posicionamento de preço estratégia; estratégia de segmentação de canais; granularidade de cliente por segmento ou geografia; estabelecimento de diretriz de nível de desconto; incentivos de vendas e metas de preços; estratégia de preço em lista de concorrência e inteligência de mercado; medição por desempenho e negociações, o que ainda representa um alto índice de concordância.

Há ainda itens para os quais a distribuição de respostas foi mais próxima entre as opções de resposta (entre 1 e 5) como: entendendo a vontade/disposição a pagar; mapeamento de clientes para estruturação de preços; uso de ferramentas de qualidade de dados; entendendo de posicionamento de preço por valor; entendendo da elasticidade do preço; características diferenciadoras do produto, para esses itens, a concordância não foi tão clara.

Alguns itens que diferem dos padrões anteriores foram: uma maior discordância no item estatística ML e IA, nesse caso, 60% citaram a resposta 1 (discorda totalmente). Por sua vez, a aderência política de descontos, em que 22% citaram que “não existe uma recomendação pela área de precificação”, o que mostra que ainda são temas muito pouco explorado por diversas empresas e que depender de um certo nível de investimento da empresa, segue em sistemas e até perfil de pessoas, com cientista de dados para evoluir no tema.

No que diz respeito à relação entre a quantidade de níveis hierárquicos que existem entre o líder de precificação e o CEO da empresa, que é que indica a importância da precificação para a organização: em 58% da amostra os respondentes assinalaram que existe até dois níveis hierárquicos entre o líder de precificação e CEO/presidente da empresa, como por exemplo: a) líder de precificação > diretor > CEO. Ainda, também foi possível observar que 12% dos líderes de precificação já respondem diretamente para o CEO/presidente da empresa. Isso mostra a importância crescente das atividades de precificação e a relevância do tema em muitas organizações.

A seguir, a tabela 3 mostra as relações percentuais dos diversos níveis, tal como descrito acima:

Tabela 3: Níveis hierárquicos entre o líder de precificação e CEO da empresa

Níveis hierárquicos que existem entre o líder de precificação e CEO da empresa (Ex. 02 Níveis hierárquicos = Líder de preços > Diretor > CEO)	Distribuição da amostral		
	Absoluta	Relativa	Pareto
01 Nível hierárquico	24	12%	12%
02 Níveis hierárquicos	96	46%	58%
03 Níveis hierárquicos	57	28%	86%
04 Níveis hierárquicos	23	11%	97%
05 Níveis hierárquicos	4	2%	99%
> 05 Níveis hierárquicos	3	1%	100%
Total geral	207	100%	

Fonte: elaboração própria, 2023.

Sobre o perfil da empresa, é possível observar que 59% são multinacionais, 44% são listadas na bolsa, 41% apenas na B2B (*business to business*, i.e., que vendem produtos ou serviços para outras empresas/pessoas jurídicas) e 59% estão em ambas as bolsas, B2B e B2C (*business to consumer*, i.e., que vendem produtos ou serviços para o consumidor final/pessoa física). Segue abaixo, a tabela 4, que mostra essas percentagens:

Tabela 4: Como a empresa atua no mercado

Empresa atua no mercado	Distribuição da amostral	
	Absoluta	Relativa
Ambas (B2B e B2C)	122	59%
Apenas B2B	85	41%
Total	207	100%

Fonte: elaboração própria, 2023.

Sobre o faturamento anual, 79% das empresas estão acima de R\$300.000.000,00 (ver tabela 5, abaixo). Por outro lado, em relação ao tempo de empresa, apenas 10% citaram valor superior a 14 anos.

Tabela 5: Faturamento anual da empresa

Faturamento anual	Distribuição da amostral	
	Absoluta	Relativa
Faturamento anual acima de R\$ 300.000.000,00	164	79%
Faturamento anual entre R\$ 4.800.000,01 e R\$ 300.000.000,00	43	21%
Total geral	207	100%

Fonte: elaboração própria, 2023.

Em relação ao setor da economia, 52% das empresas são do setor industrial, enquanto 24% participam do setor de serviços, conforme disposto na tabela 6, abaixo:

Tabela 6: Setor de atuação da empresa

Setor	Distribuição da amostral	
	Absoluta	Relativa
Indústria	108	52%
Serviço	49	24%
Outros	50	24%
Total	207	100%

Fonte: elaboração própria, 2023.

Sobre o cargo atual do respondente, obtivemos participantes pertencentes a todas as categorias (presidente/CEO ou vice-presidente, diretor ou gerente geral, gerente, coordenador, consultor, analista), além de alguns poucos classificados como outros (1,4%). No entanto, vale destacar que a maioria dos respondentes ocupa cargos de nível gerencial, aproximadamente 23% da amostra é composta por executivos de alta direção e 41% ocupam cargos em nível gerencial e, por fim, 13% têm nível de coordenação (ver tabela 7, na página a seguir):

Tabela 7: Distribuição amostral da função na organização

Qual o nível de Hierárquico do seu cargo atual?	Distribuição da amostral		
	Absoluta	Relativa	Pareto
01. Presidente/CEO ou Vice-Presidente	10	4,8%	5%
02. Diretor ou Gerente Geral	38	18,4%	23%
03. Gerente	84	40,6%	64%
04. Coordenador	27	13,0%	77%
05. Consultor	12	5,8%	83%
06. Analista	33	15,9%	99%
07. Outros	3	1,4%	100%
Total geral	207	100%	

Fonte: elaboração própria, 2023.

Com relação à quantidade de pessoas dedicadas à atividade de precificação nas áreas de precificação das empresas, apenas 15% das empresas pesquisadas não possuíam pessoas dedicadas exclusivamente à precificação, enquanto 13% da amostra possuía mais que dez pessoas dedicadas à atividade de precificação, como mostra a tabela 8, abaixo:

Tabela 8: Quantidade de pessoas dedicadas à precificação

Existe quantas pessoas dedicadas com a atividade de precificação nas áreas de precificação?	Distribuição da amostral		
	Absoluta	Relativa	Pareto
Não há time dedicado	32	15%	15%
1 Pessoa dedicada	19	9%	25%
2 Pessoas dedicadas	21	10%	35%
3 Pessoas dedicadas	27	13%	48%
4 Pessoas dedicadas	20	10%	57%
5 Pessoas dedicadas	17	8%	66%
6 Pessoas dedicadas	14	7%	72%
7 Pessoas dedicadas	5	2%	75%
8 Pessoas dedicadas	9	4%	79%
9 Pessoas dedicadas	8	4%	83%
10 Pessoas dedicadas	9	4%	87%
> 10 Pessoas dedicadas	26	13%	100%
Total geral	207	100%	

Fonte: elaboração própria, 2023.

4.5.2 Gráficos das dimensões e do índice pelas variáveis de perfil

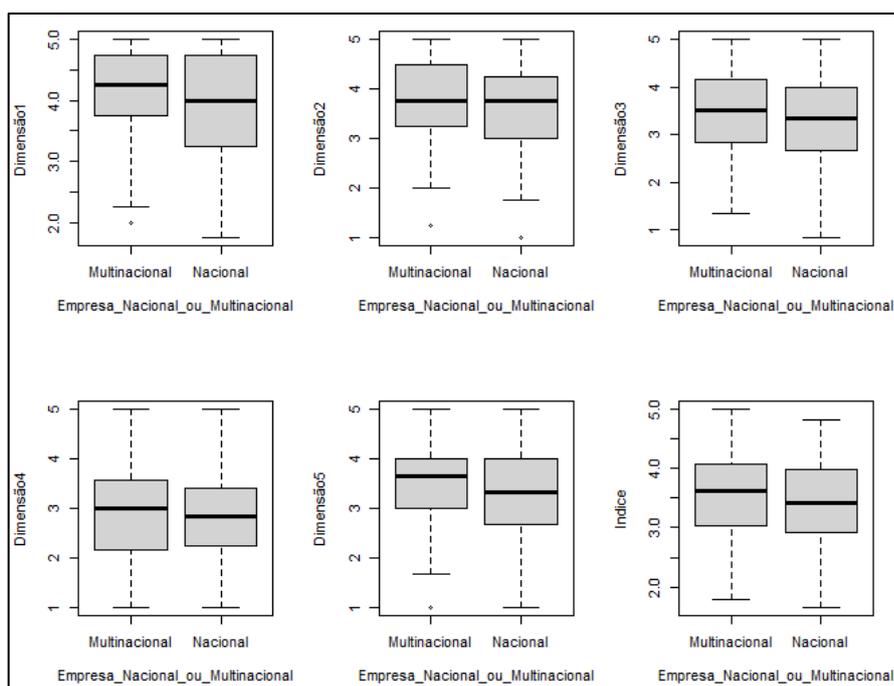
Por sua vez, em nossa pesquisa, foram consideradas as seguintes variáveis de perfil de empresas, quais sejam: a) empresa nacional ou multinacional; b) empresa listada bolsa; c) empresa B2B e ambas (B2B & B2C); d) faturamento anual; e) setor da economia e, por fim, f) maturidade percebida versus maturidade da concorrente.

Para melhor analisar as relações das variáveis de perfil de empresa, foram elaborados diversos gráficos com a distribuição dos valores das dimensões e o índice geral de maturidade.

Pela análise feita acerca da distribuição dos valores para todas as dimensões e o índice geral de maturidade é possível observar que apenas a dimensão 1 parece se diferenciar em relação às categorias, em relação à cada variável de perfil, especialmente para o porte (faturamento anual) e para o setor.

No que diz respeito à maturidade percebida *versus* maturidade da concorrente, foi possível observar que ela aparece sempre diretamente proporcional para toda as dimensões e, igualmente, para o índice geral de maturidade criado. Segue, portanto, na figura 7, um diagrama de caixas [*boxplot*], que mostra as dimensões em relação ao índice geral e a maturidade, segundo empresas nacionais ou multinacionais:

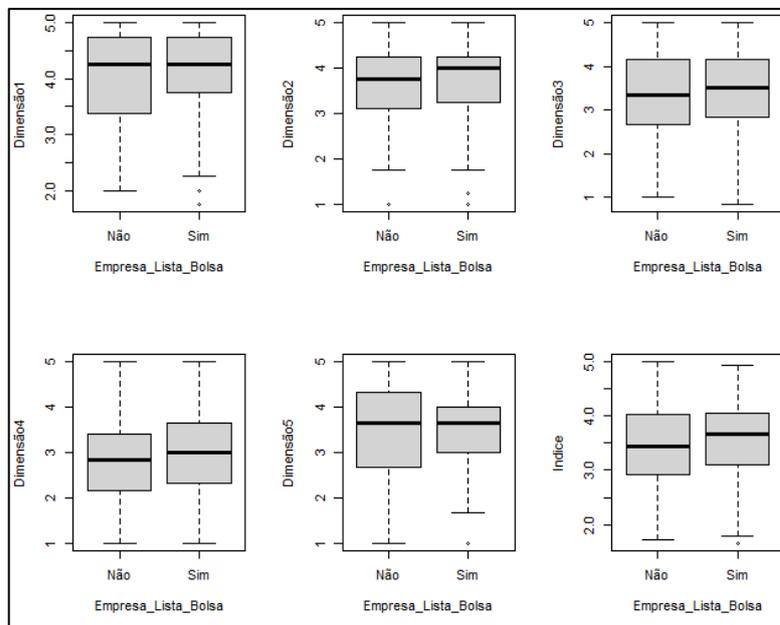
Figura 7: Dimensões, índice geral e maturidade de empresas nacionais ou multinacionais



Fonte: elaboração própria, 2023.

Por conseguinte, na figura 8, abaixo, segue outro diagrama em caixa [boxplot], que mostra as dimensões em relação ao índice geral e à maturidade, segundo empresas que estão listadas na Bolsa de Valores:

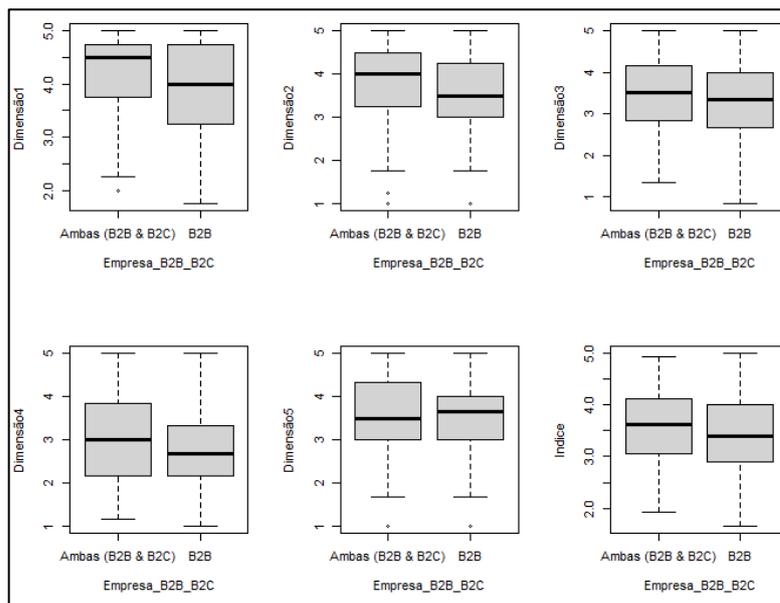
Figura 8: Dimensões, índice geral e maturidade de empresas listadas na Bolsa



Fonte: elaboração própria, 2023.

Ainda, na figura 9, segue outro diagrama em caixa [boxplot], representando as dimensões em relação ao índice geral e à maturidade, segundo empresas que estão nas B2B e B2C:

Figura 9: Dimensões, índice geral e maturidade de empresas na B2B e B2C



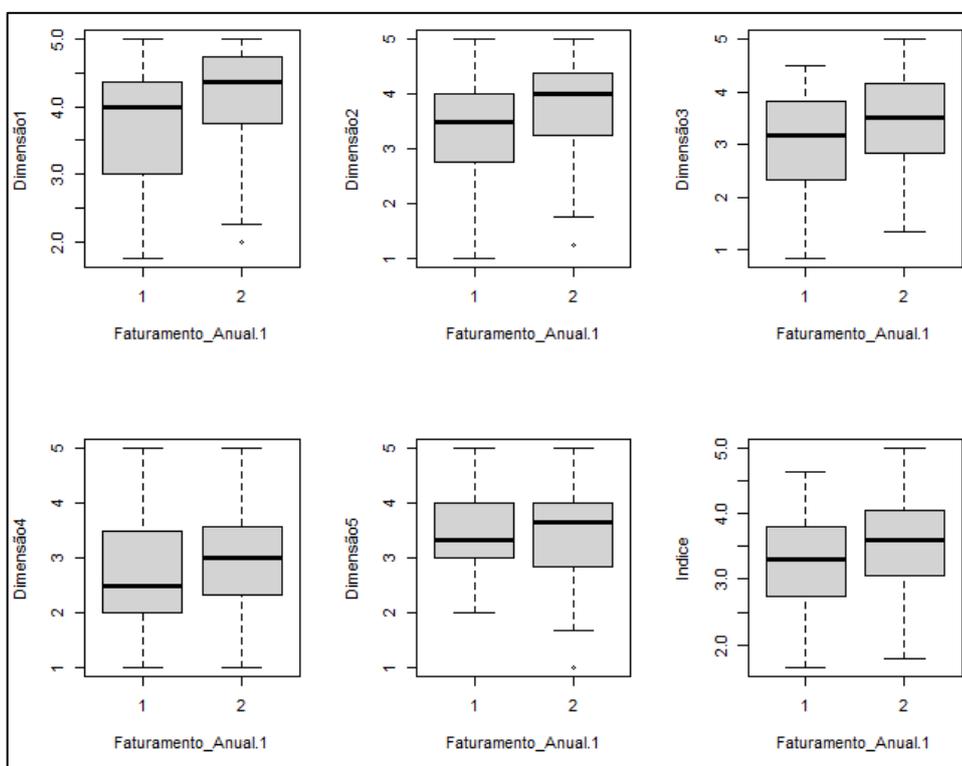
Fonte: elaboração própria, 2023.

Por sua vez, a figura 10 apresenta mais outro diagrama de caixas [*boxplot*], que mostra as dimensões com relação ao índice geral e à maturidade, segundo o faturamento anual das empresas pesquisadas.

Para facilitar a visualização considera-se:

- 1 para Faturamento anual entre R\$ 4.800.000,01 e R\$ 300.000.000,00
- 2 para Faturamento anual acima de R\$ 300.000.000,00

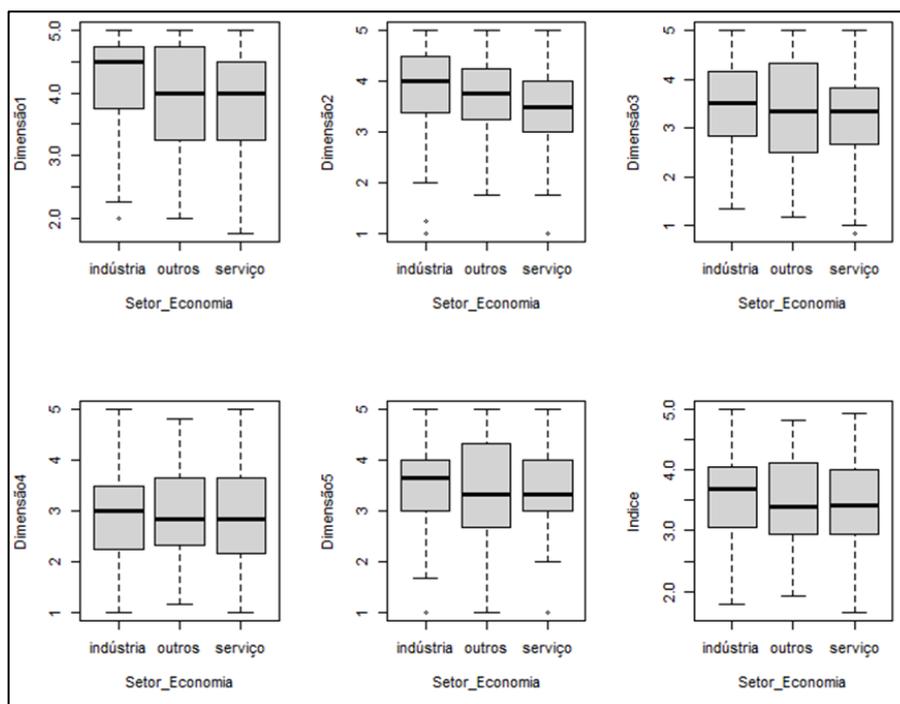
Figura 10: Dimensões e o índice geral e maturidade segundo faturamento anual



Fonte: elaboração própria, 2023.

Ainda, a figura seguinte, de número 11, apresenta um diagrama em caixa [*boxplot*] representando as dimensões com relação ao índice geral e à maturidade, segundo o setor da economia em que as empresas pesquisadas estão inseridas:

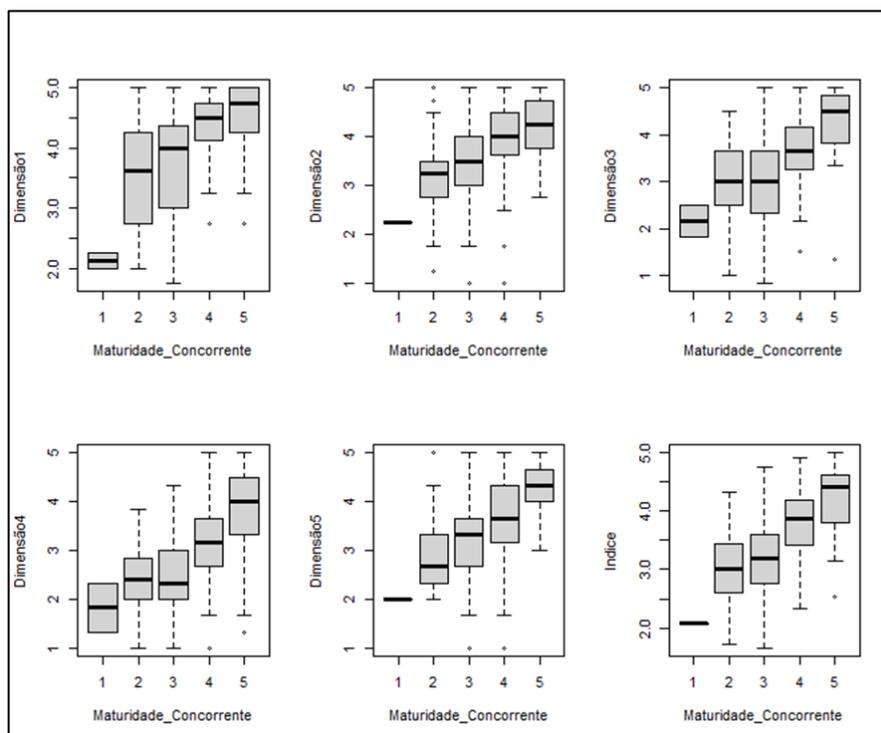
Figura 11: Dimensões, índice geral e maturidade, segundo o setor da economia da empresa



Fonte: elaboração própria, 2023.

Por fim, na figura 12, abaixo, segue diagrama em caixa [boxplot] que mostra as dimensões de índice geral e a maturidade, segundo a maturidade da concorrente:

Figura 12: Dimensões e o índice geral e maturidade relativa vs. concorrente



Fonte: elaboração própria, 2023.

4.6 Regressão linear com o índice de maturidade

Considerando o índice geral de maturidade como resposta variável (ou dependente), foram estimados modelos de regressão linear com as variáveis explicativas, a saber:

- a) Empresas nacionais ou multinacionais;
- b) Empresas listadas na Bolsa de Valores;
- c) Empresas na B2B ou em ambas (B2B e B2C);
- d) Faturamento anual das empresas;
- e) Setor da economia em que empresas participa;
- f) Maturidade percebida versus maturidade da concorrente.

O modelo geral com todas as variáveis (ver apêndice 2), apresenta o setor da economia em que a empresa participa, a maturidade percebida versus maturidade da concorrente e a variável empresas B2B e B2C com significância estatística (5% de significância para variáveis de setor e maturidade percebida vs. concorrência e 10% de significância empresa com atuação B2B e B2C). Ou seja, apenas essas três variáveis, de fato, ajudaram a explicar o índice geral de maturidade em precificação.

Por conseguinte, considerando a categoria de referência (atacadistas e distribuidores), observou-se que somente a categoria “transportes terrestres, aéreos e marítimos” apresentou diferença significativa e, alcançou maiores níveis de maturidade, em média, 0,6 pontos a mais no índice.

Com base na pesquisa realizada, pode-se concluir que o setor de transporte terrestre, aéreo e marítimo apresenta um nível de maturidade superior em relação à gestão de precificação. Essa conclusão é respaldada pela afirmação de Dolan (2017), que destaca o setor de aviação como pioneiro no desenvolvimento da gestão de precificação nas décadas de 1970 e 1980, quando as companhias aéreas começaram a

enfrentar desafios significativos relacionados ao equilíbrio entre oferta e demanda de assentos em seus voos.

Nesse contexto, as companhias aéreas começaram a adotar técnicas para otimizar a receita, como a segmentação de mercado, o controle de preços e a previsão de demanda. Essa abordagem pioneira ainda é evidente atualmente, inclusive no Brasil, como constatado na amostra analisada. A constância na aplicação de práticas avançadas de gestão de precificação reforça o status da indústria da aviação como líder no setor.

Por sua vez, considerando o tipo de empresa B2B como referência, ou empresa em ambas (B2B e B2C) observou-se uma redução na média, para 0,16 pontos no índice de maturidade. Cabe salientar que a inclusão dessa variável se dá num nível limítrofe em relação ao nível de significância usualmente adotado de 0,05, porém, abaixo do nível de significância de 0,1, optando-se, portanto, por mantê-la no modelo.

Em relação à maturidade percebida, todos os níveis de maturidade percebidos aumentaram em média a maturidade criada, de forma crescente; ou seja, quanto maior a percepção de maturidade em relação ao competidor, maior o nível de maturidade de precificação (ver índice criado).

Por meio da técnica *Stepwise* (HARRELL JR., 2015), foi possível encontrar o melhor modelo considerando as variáveis de perfil mencionadas anteriormente. No Apêndice 3, é apresentada a estrutura da base de dados utilizada no modelo de regressão, composta por 207 observações e 7 variáveis, sendo 6 explicativas e a variável resposta (cf. índice). Como algumas das variáveis explicativas envolvem três categorias ou mais, houve um total de 16 itens/variáveis considerados inicialmente no modelo.

Observou-se que no R, o procedimento *stepwise* é realizado com dois modelos: o "nulo", que possui apenas o intercepto como variável, e o modelo "completo", que inclui todas as 6 variáveis. Esses modelos nulo e completo são utilizados no comando "*step* (completo, data=dados1, *direction*="both", *trace*=TRUE)" para executar o *stepwise*, que fornece uma sequência de indicações de exclusão ou inclusão de variáveis, de acordo com o critério "*both*".

No modelo completo, que inclui todas as variáveis, foi observado um valor de AIC=-198,06, indicando a necessidade de excluir determinadas variáveis (todas com o sinal "-") para obter um modelo mais adequado. Na primeira etapa do processo,

identificou-se a necessidade de excluir a variável "Empresa_Nacional_ou_Multinacional", resultando em um AIC menor, igual a -199,94.

Esse procedimento foi repetido sucessivamente até chegar ao modelo final, que considera três variáveis, a saber: 1) empresas que atuam em B2B e B2C; 2) faturamento anual e, por fim, 3) maturidade percebida *versus* maturidade da concorrente (com AIC de -203,22). No entanto, devido à insignificância da variável faturamento anual, com um valor de significância de 0,14 (superior ao usual de 0,05 ou 5%), ela foi excluída do modelo final.

Portanto, o modelo final consiste nas variáveis empresas que atua no setor B2B e B2C e maturidade percebida vs. concorrente, com significância de 6,5% para "Empresa_B2B_B2C" e 5% para os níveis de maturidade percebida versus maturidade da concorrente. Segue, portanto, um quadro com a síntese do modelo final estatístico, utilizado nessa pesquisa:

Quadro 12: Modelo final estatístico

```
lm(formula = Indice ~ Empresa_B2B_B2C + Maturidade_Concorrente,
   data = dados1)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-1.55748 -0.38883  0.06645  0.38302  1.54630

Coefficients:
                Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)         2.07500    0.42703   4.859 2.37e-06 ***
Empresa_B2B_B2CB2B  -0.15959    0.08619  -1.852  0.06553 .
Maturidade_Concorrente2  1.02345    0.44342   2.308  0.02201 *
Maturidade_Concorrente3  1.14536    0.43521   2.632  0.00915 **
Maturidade_Concorrente4  1.77522    0.43330   4.097 6.07e-05 ***
Maturidade_Concorrente5  2.17540    0.44463   4.893 2.04e-06 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.6039 on 201 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.3486,    Adjusted R-squared:  0.3324
F-statistic: 21.52 on 5 and 201 DF,  p-value: < 2.2e-16
```

Fonte: elaboração própria, 2023.

O p-valor geral do teste ficou substancialmente abaixo do nível de significância 0,05 e o modelo final é dado pela seguinte equação:

$$\text{índice} = 2,075 - 0,16B2BB2C + 1,02 MC2 + 1,15MC3 + 1,77MC4 + 2,17MC5$$

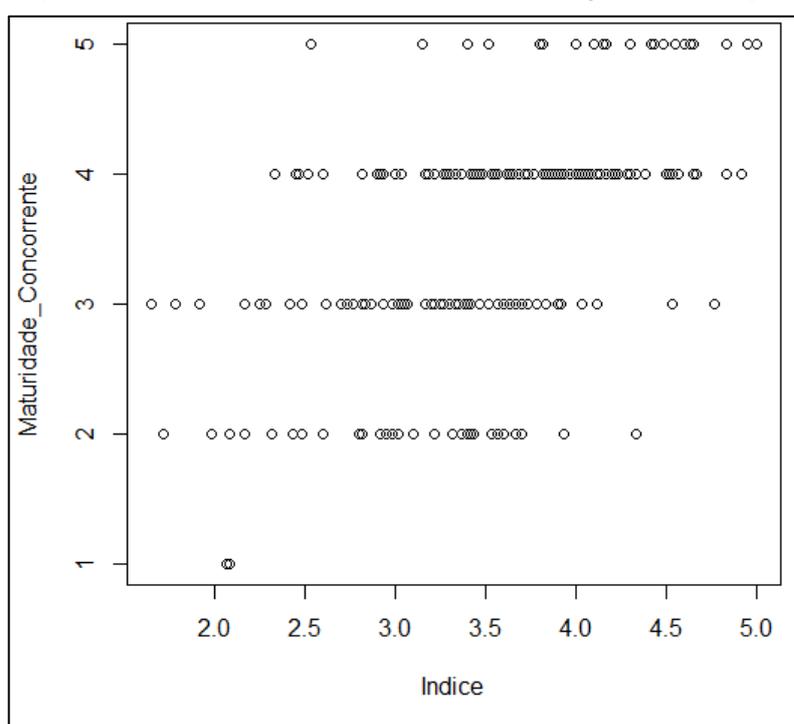
com um R^2 ajustado de 0,3324, indicando que 33,24% da variabilidade no índice pode ser explicada pela variabilidade das variáveis independentes, ou seja, empresa ser B2CB2C e a maturidade em relação à concorrência nos seus diferentes níveis. Isso significa que há evidências de que o índice gerado pelas questões do instrumento, em suas diferentes dimensões, tem correlação com a maturidade percebida pelas empresas em relação à concorrência.

4.7 Comparação de índice geral e autoavaliação da maturidade

A seguir, apresentamos diversos gráficos que mostram a correlação entre o índice geral de maturidade criado e a maturidade da concorrente, com as cinco categorias, que mostram a relação diretamente proporcional entre a maturidade, criada a partir dos itens do questionário proposto, e a maturidade percebida pelos respondentes.

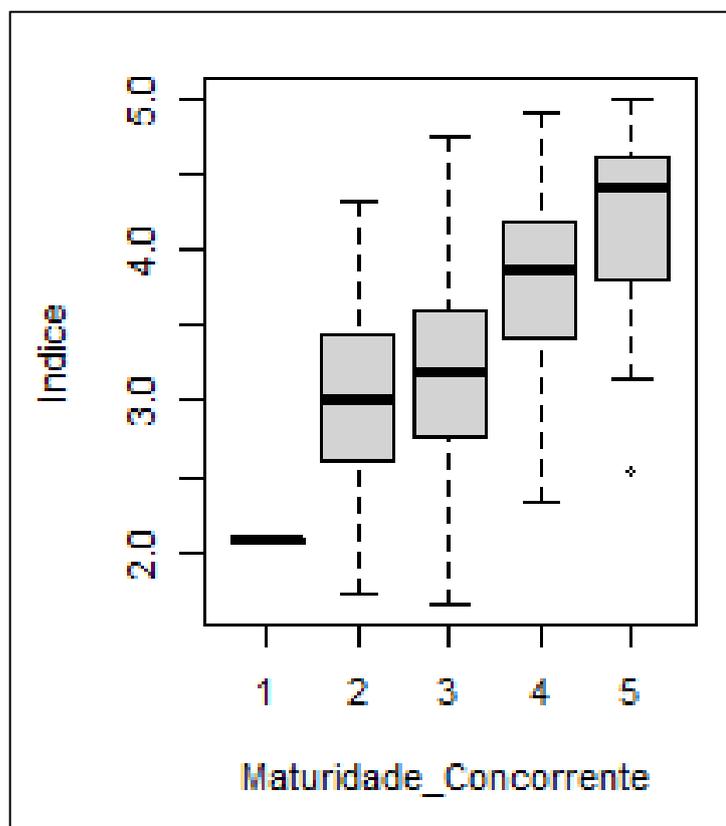
Seguem, portanto, dois gráficos (ver gráficos 6 e 7), também em *boxplot*, que mostram as relações entre o índice geral de maturidade criado e a maturidade da concorrente, em contrapartida com as cinco categorias acima descritas.

Gráfico 4: Índice por maturidade relativa vs. concorrente em relação ao índice geral de maturidade



Fonte: elaboração própria, 2023.

Gráfico 5: índice geral de maturidade e maturidade relativa vs. concorrente



Fonte: elaboração própria, 2023.

4.8 Análise de Benchmark: grupos distintos

A “análise de Benchmark” é uma estratégia utilizada para comparar o desempenho e a maturidade em uma determinada área, com base em um grupo de referências.

Segundo Camp (2006), o *benchmarking* permite identificar melhores práticas, obter compreensões e soluções de problemas valiosos, além de promover melhorias no desempenho e na competitividade das organizações. Essa abordagem é amplamente aplicada em áreas como gestão, finanças e precificação, auxiliando na identificação de falhas ou lacunas, na busca por excelência.

A análise de Benchmark também visa contribuir para todos os profissionais de precificação, pois com base nessa pesquisa cada profissional de precificação ou estudante do tema, passa a ter acesso à questionários públicos, que poderão possibilitar diagnósticos para sua empresa, ao comparar suas estratégias com os dois grupos (veteranos e calouros) e, com isso, passar a ter, não só o diagnóstico relacionado ao

nível de maturidade atual, mas também poder comparar o seu nível atual com os dois grupos (veteranos e calouros) e com os desvios.

Essa ferramenta, portanto, pode ser um importante instrumento para auxiliar na construção de um plano de evolução na empresa, sobretudo, no que diz respeito ao nível de maturidade de precificação.

Nesse estudo, para auxiliar na análise de Benchmark, agrupamos os respondentes em dois grupos distintos: os "veteranos" e os "calouros", com base em seu nível de maturidade em preços. O grupo dos "veteranos" é composto por respondentes que apresentam os níveis 4 e 5 de maturidade e totalizaram 72 respostas; enquanto os "calouros" estão nos níveis entre 1 e 3 e totalizaram 135 respostas (ver tabela 9, abaixo):

Tabela 9: Distribuição amostral de veteranos e calouros

	Distribuição amostral	
	Absoluta	Relativa
Veteranos	72	35%
Calouros	135	65%
Total	207	100%

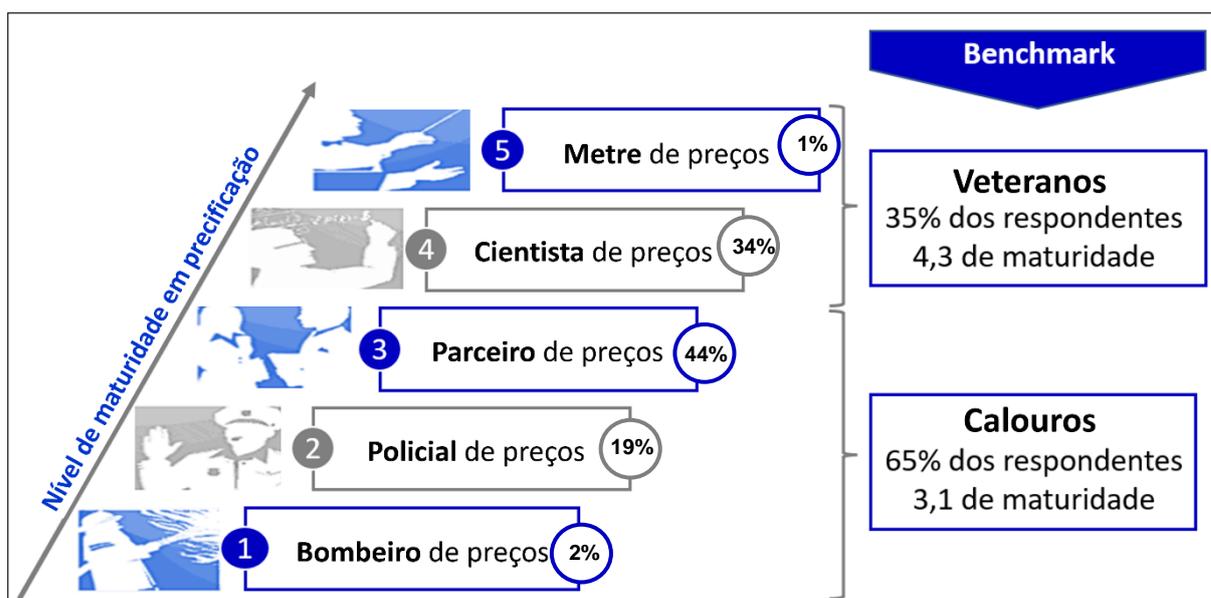
Fonte: elaboração própria, 2023.

Com efeito, por meio desse agrupamento, podemos entender o nível de maturidade em preços, por dimensão e temas específicos, que influenciam diretamente no nível de maturidades.

Por conseguinte, nossos resultados revelaram que aproximadamente 35% dos respondentes se encontram no grupo dos "veteranos", em um nível médio de maturidade de 4,3; enquanto os "calouros" apresentam um nível médio de maturidade de 3,1. Logo, podemos depreender que esses resultados indicam uma diferença significativa entre os dois grupos, e destacam a importância de alcançar um alto nível de maturidade em preços, para obter um desempenho superior.

A seguir, o gráfico 4 mostra a relação entre o nível de maturidade em precificação entre veteranos e calouros, a partir da análise de Benchmark.

Gráfico 6: Análise de Benchmark: grupos distintos por níveis de maturidade



Fonte: elaboração própria, 2023.

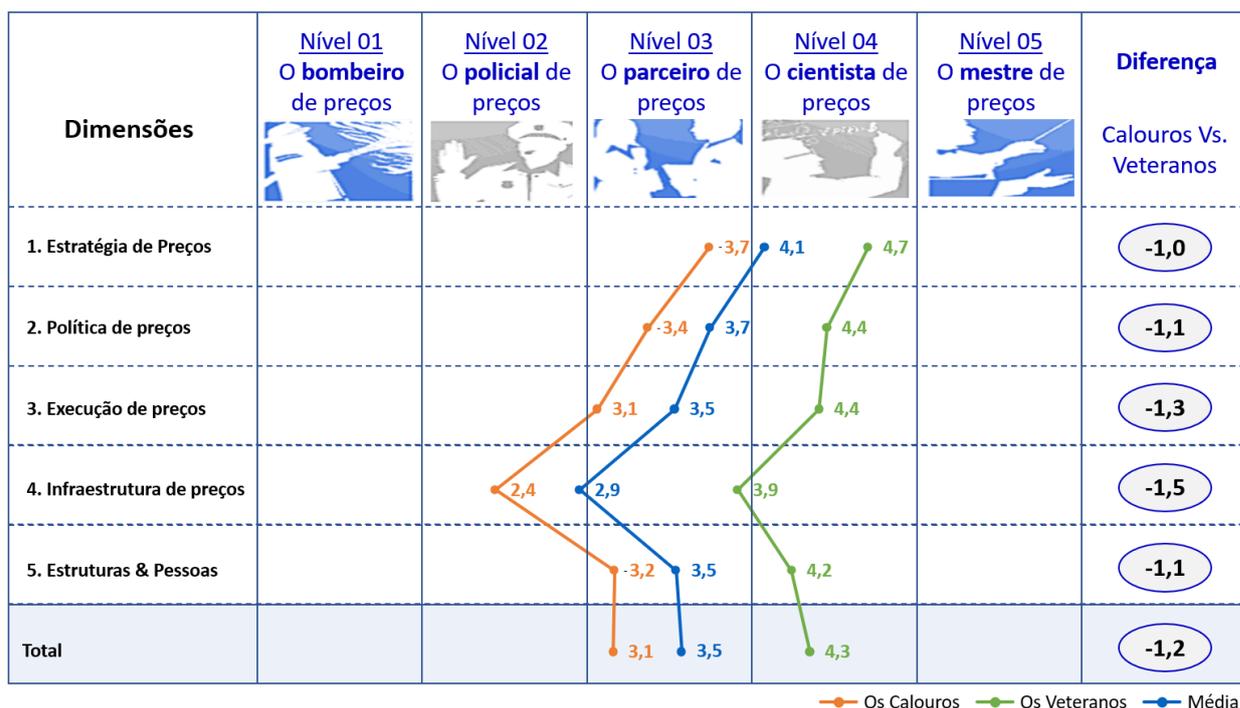
Um aspecto importante a ser observado a partir da análise de Benchmark é a comparação entre o resultado dos dois grupos por dimensão. Por exemplo, quando correlacionados às dimensões estudadas, é possível observar uma diferença de -1,0 até -1,5, quando comparamos o grupo dos calouros versus o grupo dos veteranos.

Ou seja, o grupo dos veteranos obteve um melhor resultado em todas as cinco dimensões, ficando com o resultado médio de 4,3, alcançando o nível de “cientista de preços”.

Vale ressaltar, que o principal destaque está relacionado à dimensão de estratégia de preços, em que, por um lado, o grupo de veteranos apresentou uma média de 4,7; embora o mesmo grupo não tenha conseguido manter o posicionamento na dimensão de infraestrutura de preços, no qual ficou com uma média de 3,9, alcançando o nível de mestre em preços.

Por outro lado, o grupo dos calouros obteve um resultado de 2,4 até 3,7 por dimensão, o grupo de calouros obteve o melhor resultado em estratégia de preços, com 3,7, e seu resultado inferior ocorreu na dimensão de infraestrutura de preços, como é possível verificar no gráfico a seguir:

Gráfico 7: Análise de Benchmark e dimensões de maturidade



Fonte: elaboração própria, 2023.

Por sua vez, ao se avaliar a dimensão estratégia de preços, é possível observar que o grupo dos veteranos conseguiu manter uma média de 4,7 em todos os temas, enquanto o grupo dos calouros apresentou uma diferença maior na sua média relacionada à estratégia de canais e segmentação, ficando com uma diferença de -1,3%; enquanto a menor diferença (-0,8) ocorreu com relação ao alinhamento estratégico de preços; ver tabela 10, abaixo:

Tabela 10: Dimensão 1: estratégia de preços

DIMENSÃO 1: ESTRATÉGIA DE PREÇOS		Benchmark		
Dimensão	Temas	Calouros	Veteranos	≠ calouros/veteranos
Estratégia de preços	Alinhamento estratégico de preços	3,9	4,7	-0,8
	Estratégia de segmentação e canais	3,4	4,7	-1,3
	Posicionamento de preço ligado à estratégia	3,7	4,7	-1,0
Total		3,7	4,7	-1,0

Fonte: elaboração própria, 2023.

Vale salientar que a partir dos resultados da pesquisa, importante sugerir que futuros estudos investiguem mais a fundo os fatores relacionados à estratégia de segmentação e aos canais, como distribuidores, representantes e outros, com o propósito de compreender melhor como a percepção de diferentes estratégias pode ser otimizada para impulsionar o aprimoramento contínuo da maturidade em precificação, relacionando-a às estratégias de preços.

No que diz respeito à análise obtida acerca da dimensão política de preços, foi possível observar que o grupo dos veteranos conseguiu manter uma média de 4,4, com destaque ao tema relaciona a alçada de aprovação, que obteve um resultado de 4,6. Por sua vez, o grupo dos calouros apresentou uma diferença de -1,4 relacionada ao tema de incentivos de vendas e metas de preços e margem, ficando com uma média de 2,8 para esse tema, ver a tabela 11, abaixo.

Tabela 11: Dimensão 2: política de preços

DIMENSÃO 2: POLÍTICA DE PREÇOS		Benchmark		
Dimensão	Temas	Calouros	Veteranos	≠ Calouros/ veteranos
Política de preços	Cria alçadas de aprovações	3,9	4,6	-0,8
	Estabelece diretriz e nível de desconto	3,4	4,3	-0,9
	Granularidade - cliente/segmento/Geografia	3,4	4,6	-1,3
	Incentivos de vendas e metas de preços/margem	2,8	4,3	-1,4
Total		3,4	4,4	-1,1

Fonte: elaboração própria, 2023.

Em relação à dimensão “execução de preços”, observa-se que o grupo dos veteranos conseguiu manter uma média maior que 4,1 em todos os temas, com destaque ao tema relacionado à alçada e política de descontos, que obteve um resultado de 4,7.

O grupo dos calouros gerou um resultado que varia de 2,3 até 3,8. E o que apresentou a maior diferença (média de 2,3) foi o tema posicionamento de preço tático, que mostra se a empresa possui um conjunto de análise para definir os preços que o cliente está disposto a pagar. Este apresentou uma diferença de -1,7 vs. o grupo dos veteranos, como é possível verificar na tabela abaixo:

Tabela 12: Dimensão 03: Execução de preços

DIMENSÃO 3: EXECUÇÃO DE PREÇOS		Benchmark		
Dimensão	Temas	Calouros	Veteranos	≠ Calouros / veteranos
Execução de preços	Concorrência (inteligência de mercado)	3,0	4,2	-1,2
	Posicionamento de preço tático	2,3	4,1	-1,7
	Estratégia de preço de lista	3,2	4,5	-1,3
	Mede desempenho das negociações	2,9	4,5	-1,6
	Alçada e política de descontos	3,8	4,7	-0,9
Total		3,1	4,4	-1,3

Fonte: elaboração própria, 2023.

Com relação à dimensão associada à infraestrutura de preços, observou-se que o grupo dos veteranos conseguiu manter uma média igual ou maior a 2,9 em todos os temas - com destaque aos temas banco de dados integrado e qualidade dos dados para o processo decisório de preço -, pois apresentou o resultado de 4,4.

Por outro lado, o grupo de calouros apresentou um resultado que variou entre 1,5 e 3,0; sendo o menor resultado 1,5, que está atrelado ao uso de estatística avançada ou inteligência artificial (IA). Enquanto os temas que apresentaram maiores diferenças entre veteranos e calouros foram banco de dados integrado e qualidade dos dados para o processo decisório de preço, ficando com -1,6, no que diz respeito ao grupo dos veteranos, como mostra a tabela a seguir.

Tabela 13: Dimensão 4: infraestrutura de preços

DIMENSÃO 4: INFRAESTRUTURA DE PREÇOS		Benchmark		
Dimensões	Temas	Calouros	Veteranos	≠ Calouros / veteranos
Infraestrutura de preços	Entendendo a elasticidade do preço	2,4	3,9	-1,5
	Entendendo o posicionamento de preço/valor/pretensão a pagar	2,1	3,7	-1,5
	Estatística avançada ou Inteligência Artificial	1,5	2,9	-1,5
	Gerencia e controla os processos de preço	3,0	4,2	-1,2
	Mapeamento de clientes para estrutura de preços	2,8	4,3	-1,5
	Banco de dados integrado e qualidade dos dados para o processo decisório de preço	2,8	4,4	-1,6
Total		2,4	3,9	-1,5

Fonte: elaboração própria, 2023.

Com relação ao nível de alinhamento da dimensão de estruturas e pessoas, podemos destacar que o grupo dos veteranos conseguiu manter uma média igual ou maior a 3,9 em todos os temas, com destaque a preços-alvo, que apresentou resultado de 4,5. Enquanto o grupo de calouros apresentou um resultado que variou entre 2,7 e 3,4, o menor resultado foi de 2,7 relacionado à venda consultiva por parte da equipe comercial (custo/benefício). Esse também foi o tema que apresentou a maior diferença, ficando com -1,3 com relação ao grupo dos veteranos, ver tabela abaixo:

Tabela 14: Dimensão 5: estruturas e pessoas

DIMENSÃO 5: ESTRUTURAS & PESSOAS		Benchmark		
Dimensões	Temas	Calouros	Veteranos	≠ Calouros / veteranos
Estruturas & pessoas	Venda consultiva (custo/benefícios)	2,7	3,9	-1,3
	Investir em habilidade técnica da equipe	3,1	4,2	-1,1
	Preços-alvo	3,4	4,5	-1,1
	Quantidade de pessoas dedicadas ao time (FTE)	3,4	4,3	-0,9
Total		3,2	4,2	-1,1

Fonte: elaboração própria, 2023.

Por conseguinte, ao fazemos uma análise destacando os cintos melhores (*top 5*), esses apresentaram a maior diferença. Ou seja, é possível destacar que dois temas estão atrelados à dimensão de execução de preços e são eles: (I) posicionamento de preços tático e (II) medição do desempenho das negociações de preço. Também existem três temas relacionados, que estão atrelados à dimensão de infraestrutura de preços, são eles: (I) banco de dados integrado e qualidade dos dados para o processo decisório de preço; (II) valor percebido e pretensão a pagar e, por fim, (III) entendendo a elasticidade do preço (ver na tabela a seguir, de número 15).

Tabela 15: Temas “top 5” de maior diferença

			Benchmark		
Ranking	Temas	Dimensões	Calouros	Veteranos	≠ Calouros / veteranos
1	Posicionamento de preço tático	3. Execução de preços	2,3	4,1	-1,7
2	Banco de dados integrado e qualidade dos dados para o processo decisório de preço	4. Infraestrutura de preços	2,8	4,4	-1,6
3	Mede desempenho das negociações	3. Execução de preços	2,9	4,5	-1,6
4	Valor percebido e pretensão a pagar	4. Infraestrutura de preços	2,1	3,7	-1,5
5	Entendendo a elasticidade do preço	4. Infraestrutura de preços	2,4	3,9	-1,5
Outros			3,2	4,3	-1,1
Total geral			3,1	4,3	-1,2

Fonte: elaboração própria, 2023.

É possível depreender que esses resultados contribuem para a compreensão dos fatores subjacentes ao aprimoramento da maturidade em precificação, fornecendo compreensões valiosas para gestores e profissionais envolvidos na tomada de decisões estratégicas nesse campo.

Além disso, esses resultados também destacam a importância de se manter uma abordagem de *benchmarking* contínua, permitindo que as empresas identifiquem seus pontos fortes e as áreas que melhor se destacam em relação aos seus concorrentes, com o objetivo de alcançarem e superarem níveis de maturidade em precificação cada vez mais elevados.

Por fim, recomenda-se que futuros estudos investiguem mais a fundo as correlações entre os cinco temas citados anteriormente (top 5), para entender com mais profundidade como esses cinco temas podem ser otimizados e utilizados como impulsores de aprimoramento contínuo rumo a maturação em precificação, dentro das organizações.

4.8.1 Nível de maturidade versus concorrência

Ao realizarmos uma comparação entre a autoavaliação do nível de maturidade em precificação, em comparação com o concorrente, e com base na análise dos dados coletados, observou-se que quando a autoavaliação é considerada superior à dos competidores, o nível médio de maturidade em precificação atinge um valor médio

acima de 3,8. Em contraste, quando a autoavaliação é classificada como "muito melhor" do que a dos concorrentes, o nível médio de maturidade em precificação aumenta, atingindo uma média de 4,2, como mostra a tabela 16, abaixo:

Tabela 16: Análise de Benchmark - nível de maturidade vs. concorrência

33. Qual é o nível de maturidade de precificação da sua empresa em comparação com seus concorrentes?	Distribuição amostral		Índice de maturidade
	Absoluta	Relativa	
1. Muito abaixo: a empresa está significativamente atrás de seus concorrentes em termos de maturidade de precificação.	2	1%	2,1
2. Abaixo: a empresa está um pouco atrás de seus concorrentes em termos de maturidade de precificação.	30	14%	3,1
3. Igual: a empresa está no mesmo nível que seus concorrentes em termos de maturidade de precificação.	63	30%	3,2
4. Melhor: a empresa está um pouco à frente de seus concorrentes em termos de maturidade de precificação.	87	42%	3,8
5. Muito melhor: a empresa está significativamente à frente de seus concorrentes em termos de maturidade de precificação.	25	12%	4,2
Total geral	207	100%	3,6

Fonte: elaboração própria, 2023.

O entendimento de que a maturidade de precificação pode proporcionar um importante diferencial com relação à concorrência, conforme abordamos na introdução dessa dissertação, também é percebida pelos participantes desta pesquisa. Ou seja, ao redor de 85% dos respondentes do grupo "veteranos" - ou seja, o grupo de respondente que estão no nível de maturidade 4 e 5 -, reconhecem que sua empresa tem um nível de maturidade de precificação melhor (60%) e muito melhor (25%), em comparação com seus concorrentes.

Por conseguinte, essa compreensão é inversamente proporcional, quando analisemos o resultado do grupo dos calouros, pois 62% afirmam que estão em um nível muito baixo ou igual aos dos concorrentes, 33% entendem estarem melhor que os concorrentes, enquanto apenas 5% acham que estão muito melhor.

Com efeito, esses resultados corroboram o entendimento de que avançar em nível de maturidade, pode proporcionar uma percepção de diferenciação com relação à concorrência, como mostra a tabela 17, a seguir:

Tabela 17: Análise de Benchmark - nível de maturidade vs. concorrência

Autoavaliação: nível de maturidade de precificação da empresa em comparação com seus concorrentes	Distribuição da amostral			
	Absoluta		Relativa	
	Veteranos	Calouros	Veteranos	Calouros
Muito baixo até igual os concorrentes	11	84	15%	62%
Melhor que os concorrentes	43	44	60%	33%
Muito Melhor que os concorrentes	18	7	25%	5%
Total	72	135	100%	100%

Fonte: elaboração própria, 2023.

Foi realizado também um teste qui-quadrado de independência de variáveis, para verificar se havia associação entre a maturidade percebida, em relação à concorrência, versus a classificação nos grupos de calouros ou veteranos, gerada a partir do nível de maturidade, oriundo do instrumento de pesquisa. Análise estatística χ^2 foi de 46,04, ou seja, substancialmente maior que o χ^2 crítico de 5,99 para 2 graus de liberdade, resultando em um p-valor de 0,0000000001007 < 0,05, indicando associação entre as variáveis analisadas.

Tabela 18: Teste qui-quadrado - grupo de veteranos e calouros vs. autopercepção de maturidade

Estatística χ^2 total	46,04
Graus de liberdade	(3 - 1) (2 - 1) = 2
χ^2 crítico	5,991464547
p-valor	1,00759E-10

Fonte: elaboração própria, 2023

Portanto, pode-se afirmar, com base nesse resultado, que há associação estatística entre a variável "veteranos e calouros" e "autopercepção de maturidade em relação aos concorrentes". Esses resultados corroboram a importância da autoavaliação positiva em relação aos competidores, como um fator influente no desenvolvimento da maturidade em precificação. De fato, é lícito afirmar que tal percepção é indicativa de um nível de consciência e compreensão aprimorados em relação aos aspectos-chave da precificação dentro da empresa, o que pode levar a práticas mais avançadas e eficientes nessa área.

Esses achados contribuem para a compreensão dos fatores subjacentes ao aprimoramento da maturidade em precificação, fornecendo esclarecimentos valiosos para gestores e profissionais envolvidos na tomada de decisões estratégicas nesse campo.

Além disso, esses resultados também destacam a importância de se manter uma abordagem de *benchmarking* contínua, permitindo que as empresas identifiquem seus pontos fortes e áreas passíveis de melhoria e superação, com o objetivo de alcançar um nível de maturidade em precificação cada vez mais elevado.

Não obstante, vale ressaltar que futuros estudos poderiam investigar mais a fundo os fatores psicológicos e organizacionais, que influenciam na percepção interna das empresas em relação aos competidores, no intuito de compreender melhor como essa percepção pode ser otimizada e utilizada, como uma impulsionadora para o aprimoramento contínuo da maturidade em precificação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES FUTURAS

5.1 Considerações finais

Ao longo desta pesquisa, como discutido no capítulo introdutório, a gestão de precificação foi destacada como uma área de crescente importância, emergindo como uma alavanca estratégica poderosa para as organizações. Em um cenário de volatilidade e incertezas de mercado, a gestão eficaz de precificação pode oferecer um diferencial competitivo significativo, com potencial para impactar positivamente os resultados financeiros das empresas. No entanto, a magnitude dessa influência está intrinsecamente ligada ao nível de maturidade em precificação.

No contexto brasileiro, ficou evidente a escassez de ferramentas acessíveis para auxiliar as empresas e profissionais de precificação na realização de diagnósticos iniciais e na formulação de planos de evolução. Atualmente, muitas empresas dependem de consultorias para efetuar diagnósticos e desenvolver estratégias de evolução. Nesse cenário, este estudo teve como objetivo central entender o nível de maturidade de precificação das organizações de médio e grande porte, do segmento B2B, que atuam no Brasil.

Os resultados indicam que o nível de maturidade de maturidades dessas empresas se encontra no estágio 03 (parceiro de preços), apresentando um índice de 3,5. Das cinco dimensões que foram utilizadas para definir o nível de maturidade, observou-se que a dimensão estratégia de preços está no nível 04 (cientista de preços), dimensão infraestrutura de preços está no nível 02 (policia de preços), já as dimensões política de preços, execução de preços e estrutura/pessoas ficaram no nível 03 (parceiro de preços). Esses resultados enfatizam a constante oportunidade de aprimoramento na abordagem de precificação adotada pelas empresas.

No âmbito do primeiro objetivo específico, cujo propósito era desenvolver um instrumento de pesquisa aberto capaz de mensurar o nível de maturidade em precificação das empresas brasileiras, logramos êxito na concepção de um questionário abrangente, composto por 35 perguntas, distribuídas em cinco distintas dimensões.

O mencionado questionário foi submetido a discussões e validações por parte de cinco especialistas com mais de uma década de vivência no campo da precificação. Além disso, colhemos contribuições e validações de dois executivos *sêniores* de consultoria e de Jim Saunders, autor do livro *World Class Pricing: The Journey*.

Esse questionário também pode ser utilizado por profissionais que queiram entender o estágio atual e utilizar análise de Benchmark (cf. item 4.8), para identificar oportunidades e definir um plano de ação.

No tocante ao segundo objetivo específico, que visava apresentar os níveis existentes de maturidade da precificação em organizações de médio e grande porte, do segmento B2B, que atuam no Brasil, constatou-se que 2% das empresas estão no nível 01 (bombeiro de preços), 19% no nível 02 (policia de preços), 44% no nível 03 (parceiro de preços), 33% no nível 04 (cientista de preços) e apenas 1% no nível 05 (mestre de preços).

As *top* cinco oportunidades identificadas na análise de Benchmark estão em: I) definir bem o posicionamento tático de preços; II) ter um banco de dados integrado e com qualidade dos dados; III) medir desempenhos das negociações de preços; IV) precificar com base em valor percebido e disposição do cliente a pagar e, por fim, V) entender a elasticidade de preços.

A pesquisa também revelou que 12% dos líderes de precificação se reportam diretamente ao CEO/presidente da empresa, enquanto 58% dos respondentes indicaram que existem até dois níveis hierárquicos entre o líder de precificação e o CEO/presidente, como, por exemplo, líder de precificação > diretor > CEO.

No que diz respeito à quantidade de profissionais dedicados à atividade de precificação nas áreas das empresas pesquisadas, apenas 15% não possuem pessoas exclusivamente dedicadas a essa função, enquanto 13% possuem mais de dez profissionais dedicados à precificação.

Foi possível desenvolver um instrumento de pesquisa aberto, baseado em referencial teórico e *feedbacks* de especialistas, que foi testado estatisticamente. Ele demonstrou ainda, refletir de maneira abrangente o nível geral de maturidade de precificação.

Com relação ao nível de maturidade de precificação em organizações B2B de médio e grande porte atuantes no Brasil, observou-se um índice médio de 3,5, o que indica um estágio de "Parceiro de Preços".

No entanto, em cada uma das cinco dimensões, foram observados resultados diferentes, variando de 2,9 (policia de preços) a 4,1 (cientista de preços). Para identificar as principais oportunidades e auxiliar na análise de Benchmark, os respondentes foram agrupados em dois grupos distintos: "veteranos" e "calouros", com base em seu nível de maturidade em preços.

O grupo dos "veteranos" é composto por respondentes que estão nos níveis 4 e 5 (cientistas e mestres de preços) e totalizaram 72 respostas, enquanto os "calouros" estão nos níveis entre 1 e 3 (bombeiros, policiais e parceiros de preços) e totalizaram 135 respostas.

Em relação à dimensão estratégia de preços, que auxilia na definição de uma estrutura de preços alinhada aos objetivos de negócios, capturando o valor da oferta em comparação com as alternativas competitivas e as demandas dos clientes, o índice médio foi de 4,1, indicando um estágio de "Cientista de Preços". Os "veteranos" em precificação mantiveram uma média de 4,7 em todos os temas, enquanto o grupo dos "calouros" obteve uma média de 3,7. Ou seja, a maior oportunidade está em definir uma estratégia de posicionamento de preços considerando a segmentação de clientes e canais de vendas (*gap* de -1,3 em relação aos "veteranos").

Na dimensão política de preços, que auxilia na determinação de preços que maximizam o lucro para produtos e/ou serviços, estabelecendo políticas de desconto e incentivos de vendas, o índice médio foi de 3,7, correspondendo ao estágio de "parceiro de preços". Os "veteranos" mantiveram uma média de 4,4, com destaque para o tema relacionado à alçada de aprovação para descontos, que obteve um resultado de 4,6. Por sua vez, os "calouros" apresentaram uma diferença de -1,4 em relação aos "veteranos", especialmente no tema de incentivos de vendas e metas de preços e margem, com uma média de 2,8, indicando um possível desalinhamento entre o objetivo da área de precificação e o incentivo da força de vendas.

Na dimensão execução de preços, que envolve a implementação de políticas e processos definidos que governam as decisões de preços interna e externamente, por meio de pesquisas e monitoramento de mercado, o índice médio foi de 3,5, correspondendo ao estágio de "parceiro de preços". Os "veteranos" mantiveram uma média superior a 4,1 em todos os temas, com destaque para o tema relacionado à alçada e política de descontos, que obteve um resultado de 4,7. O tema com maior oportuni-

dade (gap de -1,7 em relação aos "veteranos") para o grupo dos "calouros" está relacionado ao posicionamento de preços táticos, no qual a empresa precisa desenvolver análises para definir o preço que o cliente está disposto a pagar com base no valor percebido.

Na dimensão infraestrutura de preços, que envolve o projeto e implementação de ferramentas de análise para a otimização e execução de preços, a fim de permitir decisões eficazes e melhorar a qualidade e consistência dos processos de precificação, o índice médio foi de 2,9, correspondendo ao estágio de "policia de preços". Para os "veteranos" (índice de 3,9), há ainda espaço para evolução no tema relacionado ao uso de estatística avançada e inteligência artificial, uma vez que obteve um resultado de 2,9, sendo esse o tema com menor índice no grupo dos "veteranos". Já para os "calouros", o maior desafio (gap de 1,6 em relação aos "veteranos") está em ter um banco de dados integrado e garantir a qualidade dos dados para o processo de tomada de decisão em preços. Esse tema é relevante, pois pode dificultar o processo de decisão de preços dentro da organização, causar desgaste nas equipes e limitar o avanço com inteligência artificial ou modelos analíticos/preditivos, em que os dados são o principal insumo.

Na dimensão estruturas e pessoas, que envolve a gestão efetiva das pessoas e da cultura organizacional para sustentar a excelência em preços, o índice médio foi de 3,5, correspondendo ao estágio de "parceiro de preços".

A maior oportunidade para o grupo dos "calouros" está relacionada à venda consultiva, em que a equipe de vendas possui pleno domínio e uma sólida compreensão para comunicar os benefícios dos produtos/serviços em comparação com as alternativas dos clientes.

A compreensão de que a maturidade em precificação pode proporcionar uma vantagem competitiva. Com base nos resultados da pesquisa, foi possível observar que cerca de 85% dos respondentes do grupo dos "veteranos" - ou seja, aqueles que estão nos níveis de maturidade 4 e 5 - reconhecem que suas empresas possuem um nível de maturidade em precificação melhor (60%) ou muito melhor (25%) em comparação com seus concorrentes.

Por outro lado, no grupo dos "calouros", 62% afirmam que seu nível de maturidade em precificação é igual ou muito baixo em relação aos concorrentes, enquanto 33% acreditam estar melhores e apenas 5% acham que estão muito melhores. Esses

resultados corroboram a compreensão de que avançar no nível de maturidade em precificação pode proporcionar uma percepção de diferenciação em relação à concorrência.

5.2 Recomendações

Com o intuito de contribuir para uma compreensão facilitada das recomendações, utilizamos como guia, o *framework* conceitual com as cinco dimensões de maturidade, apresentadas no item 2.8, estabelecendo-o como ponto de partida.

Cabe ressaltar que nosso objetivo não se concentra em esgotar o tema, mas sim em reforçar as reflexões e práticas mencionadas, as quais podem desempenhar um papel auxiliar essencial para os gestores neste contexto em constante evolução.

De acordo com Hunt & Saunders (2013), a trajetória rumo ao aprimoramento da maturidade em precificação constitui uma jornada capaz de otimizar as margens, podendo alcançar até 6% no nível 5. É importante observar que o progresso nesse caminho pode se estender por um período de até 18 meses, dependendo do nível de maturidade inicial. Diante disso, compreendemos que a estruturação de um plano de aprimoramento requer como ponto de partida um diagnóstico inicial conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 13: Recomendações para diagnóstico inicial

	Diagnóstico inicial
1	Realização do diagnóstico inicial utilizando o questionário (Apêndice 4)
2	Comparação dos resultados com o benchmark disponível no capítulo 4.8
3	Identificação de lacunas e temas de melhoria, com base no benchmark
4	Formulação de um plano personalizado com priorização para cada dimensão de maturidade

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Uma vez realizado esse diagnóstico preliminar, torna-se possível vislumbrar as recomendações para acelerar o processo de maturidade para as cinco dimensões de maturidade do *framework* conceitual. Essas etapas colaboram para o direcionamento eficaz do desenvolvimento da maturidade em precificação, proporcionando um guia prático para gestores enfrentarem os desafios deste novo cenário conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 14: Recomendações para acelerar o processo de maturidade

DIMENSÃO: ESTRATÉGIA DE PREÇOS	
01	Desenvolver uma equipe multifuncional de preços, incluindo representantes de marketing, vendas, finanças, precificação e operações, para garantir um alinhamento estratégico eficaz no desenvolvimento da estratégia de posicionamento de preços.
02	Comunicar à alta liderança a importância da estratégia de precificação como uma iniciativa relevante para o negócio, buscando o comprometimento e apoio direto no processo de tomada de decisões relacionadas aos preços.
03	Assegurar que a estratégia e os objetivos de preços estejam completamente alinhados com a estratégia geral e os objetivos do negócio, criando uma coerência que otimize o desempenho.
04	Desenvolver uma estratégia de preços flexível que leve em consideração a segmentação de clientes e os canais de vendas, permitindo uma abordagem personalizada que atenda às diferentes necessidades e comportamentos dos consumidores em cada segmento e canal.
05	Defina com a alta liderança qual o será o indicador prioritário que a precificação precisa otimizar (margem absoluta, margem percentual, estoque, share, nível de ocupação, EBITDA e outros). Comunique para todos os envolvidos no processo, pois nem sempre será um único indicador.
DIMENSÃO: POLÍTICA DE PREÇOS	
01	Estabelecer uma política de preços que leve em consideração a granularidade dos preços, ou seja, a variação de preços de acordo com a localização geográfica e a segmentação do cliente. Isso permitirá uma abordagem mais precisa e personalizada na determinação de preços, considerando as particularidades de cada mercado e público-alvo.
02	Definir regras claras de preços que especifiquem os níveis máximos de desconto ou preço mínimo por contrapartida. Isso proporcionará consistência e transparência nos processos de precificação, evitando concessões excessivas e mantendo a rentabilidade adequada.
03	Implementar um processo formal de alçada de aprovações para concessão de descontos. Isso garante que os descontos sejam concedidos de maneira controlada e autorizada, evitando decisões arbitrárias que possam impactar negativamente a lucratividade.
04	Vincular as metas de preços ou margens à remuneração variável da equipe comercial. Isso incentivará a equipe a atingir os objetivos de preços estabelecidos, alinhando seus interesses com os objetivos financeiros da empresa e promovendo uma abordagem mais estratégica na negociação de preços.
DIMENSÃO: EXECUÇÃO DE PREÇOS	
01	Estabelecer uma revisão periódica das estratégias de preço final de venda, considerando o ciclo de vida do produto, o nível de competitividade, o valor percebido e o cenário de mercado. Isso garantirá a atualização constante dos preços de acordo com as condições do ambiente de negócios.
02	Implementar um sistema de inteligência de mercado para obter informações confiáveis sobre os preços e descontos praticados pela concorrência. Isso permitirá uma avaliação comparativa e uma adaptação estratégica dos preços. É importante discutir e validar o método de coleta e acesso as informações com a equipe de compliance e jurídico da organização.
03	Estabelecer um processo de alçada e política de descontos que exija justificativa e documentação para descontos que estejam fora da alçada do vendedor. Isso garantirá uma análise rigorosa e fundamentada na concessão de descontos e pode ser um insumo importante para melhorar o processo.
04	Implementar um sistema de medição do desempenho das negociações, permitindo à equipe de precificação avaliar periodicamente os resultados das principais ações de preços. Isso facilitará a identificação de oportunidades de melhoria e o ajuste das estratégias conforme necessário.
05	Garantir que a empresa possua um conjunto robusto de ferramentas e métodos de análise para determinar os preços que os clientes estão dispostos a pagar. Isso abrangerá desde produtos/serviços existentes até novos produtos/serviços, considerando aspectos como valor percebido e concorrência.
06	Implementar uma estratégia de comunicação interna eficaz para garantir que a equipe de vendas esteja alinhada com as políticas, diretrizes e procedimentos relacionados à execução de preços.

DIMENSÃO: INFRAESTRUTURA DE PREÇOS	
01	Realizar o mapeamento dos clientes de maior e menor rentabilidade ou valor percebido, com a finalidade de embasar a definição da estrutura de preços. Isso permitirá uma abordagem mais estratégica e personalizada na determinação de preços.
02	Estabelecer um banco de dados consolidado e integrado que contenha informações essenciais, como preços, margens, impostos, volumes e dados de mercado relevantes para o processo decisório de preços. Isso garantirá uma base sólida e confiável para as tomadas de decisão.
03	Considerar a utilização de abordagem via estatística avançada e criação de algoritmos de Inteligência Artificial (IA) na área de precificação. Isso possibilitará a análise de dados mais complexos e a identificação de padrões que podem contribuir para uma precificação mais precisa.
04	Simplificar e tornar eficiente o processo de alteração dos preços na empresa. Isso pode envolver a implementação de ferramentas e sistemas que permitam a atualização ágil e precisa das listas de preços.
05	Promover estudos regulares para mapear o valor percebido pelos clientes e sua disposição a pagar. Utilizar essas informações para a definição de preços em uma frequência apropriada, adaptando-se às mudanças nas percepções e comportamentos dos clientes.
06	Explorar e compreender a elasticidade de preço por meio da análise de dados de preços. Utilizar essa compreensão para ajustar os preços de forma estratégica, considerando a sensibilidade dos clientes às variações de preço.
DIMENSÃO: ESTRUTURAS & PESSOAS	
01	Capacitar o pessoal de vendas para que possuam uma compreensão sólida dos benefícios financeiros ("valor em R\$") dos produtos/serviços oferecidos, em comparação com as alternativas disponíveis para o cliente. Isso permitirá que a equipe de vendas comunique de maneira eficaz o valor agregado e justifique os preços.
02	Investir no aprimoramento das habilidades técnicas da equipe incluindo estatística avançada, visando melhorar a capacidade de precificação.
03	Fornecer preços-alvo claros para a equipe de vendas antes de entrar em negociações com os clientes. Isso orientará as negociações e ajudará a equipe a manter os preços dentro de parâmetros estratégicos.
04	Avaliar o nível hierárquico entre o líder de precificação e o CEO da empresa. Reduzir a distância hierárquica, a evolução da precificação estratégica, precisa ser um dos principais pilares e alavanca de valor na agenda de um CEO, pois é ele quem vai ajudar a influenciar o direcionamento da empresa;
05	Considerar a criação de um time dedicado à área de precificação, caso ainda não exista. Ter uma equipe dedicada pode melhorar o foco e a expertise na gestão de preços.
06	É fundamental que o desenvolvimento da estratégia de precificação se torne uma das alavancas de valor na agenda do CEO. O CEO desempenha um papel crucial na orientação da empresa, e pode agilizar a implementação de mudanças e melhorias para elevar nível de maturidade de precificação em toda organização

Fonte: elaboração própria (2023).

Tendo sido considerados os pontos finais em relação aos resultados, seguem as sugestões para estudos futuros e limitações da pesquisa.

5.3 Sugestões para estudos futuro e limitações da pesquisa

No contexto de sugestões para estudos futuros, sugerimos aprofundar a investigação sobre a relação entre o nível de maturidade de precificação e os resultados financeiros da organização, à medida que ela evolui nesse nível de maturidade. O objetivo é estimar o retorno sobre o investimento (ROI) resultante desse aprimoramento. É fundamental compreender como o aprimoramento da gestão de precificação impacta diretamente os resultados financeiros e proporciona um retorno positivo sobre o investimento realizado nessa área.

Além disso, sugere-se aprofundar a compreensão de como o nível de maturidade de precificação influencia a gestão de canais, como distribuidores e outros canais. É necessário investigar se as mudanças no nível de maturidade afetam a forma como a organização gerencia seus canais de distribuição e estabelece uma maior proximidade com os clientes. Essa análise permitirá identificar as melhores estratégias de gestão de canais e relacionamento com os clientes, alinhadas ao nível de maturidade de precificação alcançado.

Recomenda-se também aprofundar o estudo do tema do valor percebido versus valor entregue. Um entendimento profundo desse tema pode auxiliar a equipe de precificação e o time de marketing na definição da melhor abordagem e na identificação do valor que o cliente está disposto a pagar, assim como oportunidades para alinhar a visão do cliente (valor percebido do produto/serviço) com a visão da empresa (valor entregue do produto/serviço).

Esses estudos futuros têm o potencial de contribuir significativamente para uma compreensão mais ampla dos impactos financeiros da maturidade de precificação, bem como para a identificação de estratégias eficazes de gestão de canais e relacionamento com os clientes. A estimativa do ROI fornecerá uma visão mais precisa dos benefícios financeiros que podem ser obtidos por meio do aprimoramento da gestão de precificação, permitindo que as organizações tomem decisões informadas e estratégicas para alcançar melhores resultados financeiros e aprimorar seus processos de distribuição e relacionamento com os clientes.

No que diz respeito às limitações da pesquisa realizada, é importante destacar que uma das limitações foi a taxa de resposta aos instrumentos de coleta de dados. É comum em pesquisas desse tipo encontrar uma ausência de respostas, conforme mencionado por Sudman (1967, 1976 *apud* FOWLER JR., 2011, p. 83). Essa limitação

está relacionada à percepção dos respondentes sobre sua própria maturidade de precificação, uma vez que o instrumento utilizado mede a percepção dos respondentes e não a capacidade real de maturidade.

Outra limitação a ser considerada é o uso da escala de Likert como instrumento de análise, a qual é uma escala ordinal. Embora tenha sido tratada como uma escala intervalar/razão para fins de análise, é importante ressaltar que a interpretação dos valores pode variar entre os respondentes, o que pode influenciar os resultados.

Também é importante destacar que a amostra de participantes utilizada nesta pesquisa foi uma amostra de conveniência, o que também representa uma limitação. Uma amostra de conveniência é composta por indivíduos que estão disponíveis e dispostos a participar do estudo, muitas vezes por conveniência ou acessibilidade, e pode não ser representativa da população em geral. Portanto, os resultados obtidos podem estar sujeitos a viés de seleção, tornando-os menos generalizáveis para outras organizações ou contextos.

Além disso, outras situações limitantes podem estar presentes, como a possibilidade de os respondentes não terem entendido completamente as questões ou de não possuírem informações corretas, o que pode levar a distorções ou respostas que visam impressionar.

Considerar essas limitações é fundamental para uma análise crítica dos resultados obtidos e para orientar pesquisas futuras a fim de superar essas limitações e obter uma compreensão mais completa e precisa da relação entre a maturidade de precificação, os resultados financeiros e as estratégias de gestão de canais e relacionamento com os clientes.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, H. M. G. G. P. de. **Estratégias de pricing no mercado retalhista: Da Concorrência a outras variáveis determinantes**. 2013. 139f. Dissertação (Mestrado em Marketing) – Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2013.

ALVES, C. A.; VAROTTO, L. F.; GONÇALVES, M. N. A relação entre as capacidades de precificação e o desempenho varejista. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, v. 9, n. 1, p. 233-264, 2016.

ASSAF NETO, A. **Mercado financeiro**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BAKER, WALTER L. MARN, MICHAEL V.; ZAWADA, CRAIG C. **The Price Advantage**. Nova York: John Wiley & Sons; 1.ed., 2004.

BANERJEE, C. *et al.* **Four Steps to Becoming Fluent in the Language of Pricing**. 2015. Online. Disponível em <https://www.bcg.com/pt-br/publications/2015/pricing-marketing-four-steps-becoming-fluent-language-pricing> Acesso em: 01/11/2022.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, D. K. **Managing Services Marketing**. Boston: Thomson Learning, 1999.

BRÉGÉ, C. *et al.* **Debunking the Myths of B2B dynamic pricing**. 2020. Online. Disponível em: <https://www.bcg.com/publications/2020/dynamic-pricing-b2b-myths>. Acesso em: 01/11/2022.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços**. 5ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

CANEVER, F. P. *et al.* Formação de Preços: um estudo em empresas industriais de Santa Catarina. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 17, n. 2, p. 14-27, 2012.

CAMP, R. C. **Benchmarking**: The search for industry best practices that lead to superior performance. Milwaukee: ASQC Quality Press, 2006.

CARRASCO, C. da. S.; YANOBI, E. K. V. **Ferramentas de precificação**. 2020. Disponível em: <https://pesquisaemnegocios.org.br/wp-content/uploads/2020/12/0211.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2022.

CREPALDI, S. A. **Curso básico de contabilidade de custos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CRONBACH, L. J. **Coefficient alpha and the internal structure of test**. *Psychometrika*, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951

DOLAN, Robert J. & SIMON, Hermann. **Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line**. Los Angeles: The Free Press, 1997.

FRYE, A. & CAMPBELL, D. Buffett Says Pricing Power More Important Than Good Management In: **BLOOMBERG** – Business/ Economics, 8 feb. 2011, Disponível em: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2011-02-18/buffett-says-pricing-power-more-important-than-good-management#:~:text=%E2%80%9CThe%20single%20most%20important%20decision,got%20a%20very%20good%20business.> Acesso em: 20 set. 2022.

GAUVREAU, K. **Princípios de bioestatística (3ª ed.)**. Cengage Learning., 2018

GAY, L.R.; DIEHL, P.L. **Research methods for business and management**. New York: MacMillian Publishing Company, 1992.

GIGLIO, E. M. **O Composto de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

GOLLER, T.K.; **Estratégias De Precificação Em Pequenas Empresas Do Segmento Comercial**. Escola Superior de Gestão e Negócios - ESGN da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI, 2015.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

GUTH, S. C.; SALVADOR, A. B. Características da formação do preço de venda no segmento comercial de implementos agrícolas. **Estudos do CEPE**, n. 45, p. 18-34, 2017.

HARRELL JR., F. E. **Regression modeling strategies: With applications to linear models, logistic and ordinal regression, and survival analysis**. 2ª ed. New York: Springer, 2015.

HAWS, K. L.; BEARDEN, W O. Dynamic pricing, and consumer fairness perceptions. **Journal of Consumer Research**, v. 33, n. 3, p. 304-311, 2006.

HAYES, L.R. **Are prices higher for the poor in New York City?** Journal of Consumer Policy. 23:127-152, 2000.

HENRIQUE, L. S.; BORGES, I. M. T.; HENRIQUE, W. S. Com que preço eu vou? Estratégias de precificação utilizadas por empresas de Maringá - PR. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**, [S. l.], 2018. Disponível em: <https://anaiscbc.em-nuvens.com.br/anais/article/view/4522>. Acesso em: 19 set. 2022.

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

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

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

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

HINZ, O. *et al.* Price discrimination in e-commerce? An examination of dynamic pricing in name-your-own price markets. **Mis Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 81-98, 2011.

HUNT, P.; SAUNDERS, J. **World Class Pricing: The Journey**. iUniverse, 2013.

KAUARK, F. DA S; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. Metodologia da pesquisa: uma guia prático. Ibicaraí: Via Litterarum, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.; YAMAMOTO, S. M.; BARRETO, C. I. F. **Administração de Marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson, 2019.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2008.

KRAJEWSKI, L. J.; RITZMAN, L. P.; MALHOTRA, M. K. **Administração da Produção e Operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LI, Jingpeng; PARKES, David C.; WELLMAN, Michael P. Dynamic Pricing and Automated Resource Allocation for Complex Information Services: Reinforcement Learning and Combinatorial Auctions. **Journal of Artificial Intelligence Research**, v. 33, p. 61-93, 2008.

LIOZU, S. M. **Pricing orientation in industrial markets**: the organizational transformation to value-based pricing. Cleveland: Case Western Reserve University, 2010.

LIOZU, S. M., **Pricing-The New CEO Imperative**: A Book from the Pricing Profession to the C-Suite Paperback, p.8, 2021

LIOZU, S. M. *et al.* Industrial pricing orientation: the organizational transformation to value-based pricing. *In: First International Conference on Engaged Management Scholarshi*, 2011.

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

LIOZU, S. M.; HINTERHUBER, A. Industrial product pricing: a value-based approach. **Journal of Business Strategy**, v. 33, n. 4, p. 28-39, 2012b.

LIOZU, S. M.; HINTERHUBER, A. The confidence factor in pricing: driving firm performance. **Journal of Business Strategy**, v. 34, n. 4, p. 11-21 2013.

LIOZU, S. M., HINTERHUBER, A.; BOLAND R.; PERELLI, S. Mindful pricing: transforming organizations through value-based pricing. **Journal of Strategic Marketing**, v. 20, n. 3, p. 197-209, 2012.

MALC, D. *et al.* Exploring price fairness perceptions and their influence on consumer behavior. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 9, p. 3693-3697, 2016.

MARN, M.V; ROSIELLO, R.L. Managing Price, Gaining Profit. **Harvard Business Review**, 1992. Disponível em: <https://hbr.org/1992/09/managing-price-gaining-profit>. Acesso em: 10 set. 2022.

MARTINS, E.; ROCHA, W. **Métodos de custeio comparados**: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, L. B. **Ferramenta de precificação de serviços públicos federais dirigida ao usuário**. 2018. 139f. Monografia (Bacharel em Engenharia de Software) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2018.

MATTOS, Adriana. Gestão de preço vira arma após 'boom' digital e competição. **Valor Econômico**. Rio de Janeiro, 16 dez. 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2022/12/16/gestao-de-preco-vira-arma-apos-boom-digital-e-competicao.ghtml>. Acesso em 20 abril 2023

MAUAD, L. G. A. **Preço em risco (PeR): uma alternativa para promover o crescimento com lucratividade**. XV Congresso Brasileiro de Custos – Curitiba - PR, Brasil, 12 a 14 de novembro de 2008

MACDIVITT, Harry; WILKINSON, Mike. **Value-Based Pricing: Drive Sales and Boost Your Bottom Line by Creating, Communicating and Capturing Customer Value**. Londres: Kogan Page Publishers, 2011.

MEEHAN, J. M. *et al.* **Pricing and profitability management**: a practical guide for business leaders. Singapore: John Wiley & Sons, 2011.

MELLADO, A. *et al.* Um Módulo de Precificação Dinâmica em Sistema Multiagente de um Estacionamento Inteligente. **Revista Eletrônica de Iniciação Científica em Computação**, v. 19, n. 1, 2021.

MILAN, G. S. *et al.* As estratégias de precificação e o desempenho das empresas. **READ – Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 22, n. 2, p. 419-452, 2016.

MITCHELL, K. **The Current State of Pricing Practice in US Firm**. Professional Pricing Society Annual Spring Conference, Chicago, 3 a 6 de maio 2011.

NAGLE, Thomas. T.; HOGAN, John E. **Estratégia e táticas de preço: um guia para crescer com lucratividade**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

NAGLE, Thomas T.; HOGAN, John E. **The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making**. Routledge, 2016.

NAGLE, Thomas. T.; HOLDEN, Reed. K. **Estratégias e táticas de preços: um guia para decisões lucrativas**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2003.

NIELSEN, F. A. G.; FARIA OLIVO, R. L. DE; MORILHAS, L.J. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. São Paulo: Saraiva Educação, 2017.

NOBRE, L. H. N. *et al.* Estratégias de precificação de novos serviços em pequenas e médias empresas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 3, p. 3-21, 2015.

NOGUEIRA, F. L.; SANTOS, G. E. de. O. Precificação de características subjetivas de hostels no Brasil. **Revista Hospitalidade**, v. 12, n. 2, p. 567-585, 2015.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PALAVECINI, A. C.; MIECOANSKI, F. R. **Estratégias de formação do preço de venda em uma pequena empresa de materiais de construção**. Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador (SC), Brasil, v. 9, n. 2, p. 138-154, 2020.

PINTO, L. J. S. Proposta de adaptação da contabilidade financeira para uso do custeio variável sem violar a legislação tributária. **RMC**, v. 4, n. 40, p. 32-40, 2010.

PINTO, L. J. S.; MOURA, P. C. C. Formação do preço de venda e estratégias de precificação: o caso da Leader Magazine. *In: VIII SEGeT—Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2011.

POEL, N. V. D. **Precificação dinâmica como uma ferramenta para administrar preços e vendas no varejo online: um estudo de caso na Netshoes**. 2020. 104f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, 2020.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 17^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PURIFICAÇÃO, E.F.S. *et al.* **Precificação no contexto das Micro e Pequenas Empresas (MPes): podemos sofisticar ou ainda pecamos no básico? – 18^o Congresso USP de Contabilidade**, julho de 2021.

SACILOTO, E. B. **A relação entre as estratégias de precificação e o desempenho das empresas**. 2015. 117f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, 2015.

SANTOS, F. A. do. N.; MAYER, V. F.; MARQUES, O. R. B. Precificação dinâmica e percepção de justiça em preços: um estudo sobre o uso do aplicativo Uber em viagens. **Turismo: Visão e Ação**, v. 21, p. 239-264, 2019.

SANTOS, F. G. dos. **Impacto da precificação dinâmica na revenda varejista de combustíveis**. 2021. 73f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, 2021.

SILVEIRA, G. A. *et al.* Fatores condicionantes do nível de maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo empírico em empresas brasileiras. **Revista de Administração (São Paulo)** [online]. 2013, v. 48, n. 3.

SMITH, G. What Return on Investment (ROI) **Can I Expect on Pricing Optimization Software?** Disponível em: <https://www.pricefx.com/learning-center/what-return-on-investment-roi-can-i-expect-on-pricing-software/>. Acesso em: 5 out 2022.

SMITH, Tim J. **Pricing Strategy**: Setting Price Levels, Managing Price Discounts and Establishing Price Structures. Abingdon, Inglaterra: Routledge, 2011.

SOUZA, A. A. de. **A abordagem do valor na formação do preço de venda**: um estudo no ambiente business-to-business brasileiro. 2018. 118f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2018.

SOUZA, A. A. de.; GUERREIRO, R.; AMARAL, J. V. Associação entre o ambiente e precificação e a abordagem de preço baseada no valor. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 32, n. 3, p. 1-23, 2021.

TONI, D. de.; DIAS, D. T. D'A.; MILAN, G. S. Fatores mediadores e moderadores do desempenho organizacional. *In*: **XLIV Encontro da ANPAD**, 2020.

TRIOLA, M. F. Introdução à estatística (10ª ed.). LTC Editora. Pagano, M., 2008

VERNALHA, F. de. C. **O impacto da capacidade de orientação dinâmica de preço**: uma análise do cenário empreendedor brasileiro. 2018. 77f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2018.

VIEIRA, E. P.; ROHENKOHL, L. B.; SAUSEN, J. O. A precificação no mercado de máquinas agrícolas o valor percebido pelo cliente. *In*: **Congresso Brasileiro de Custos – ABC**, 2020.

XIA, L. *et al.* The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p. 1-15, 2004.

Wilkinson, L., Friendly, M. (2009). The History of the Cluster Heat Map. **The American Statistician**, 63(2), 179-184. DOI: 10.1198/tas.2009.0033.

7 APÊNDICES

Apêndice 1 - Distribuições das variáveis individualmente

--- AlinhamentoEstratégicoPreços ---

	1	2	3	4	5	Total
Frequencies:	18	17	26	61	85	207
Proportions:	0.087	0.082	0.126	0.295	0.411	1.000

--- Precificação ---

	2	3	4	5	Total
Frequencies:	12	18	35	142	207
Proportions:	0.058	0.087	0.169	0.686	1.000

--- PosicionamentoPreçoEstratégia ---

	1	2	3	4	5	Total
Frequencies:	3	9	39	81	75	207
Proportions:	0.014	0.043	0.188	0.391	0.362	1.000

--- EstratégiaSegmentaçãoCanais ---

	1	2	3	4	5	Total
Frequencies:	12	28	25	54	88	207
Proportions:	0.058	0.135	0.121	0.261	0.425	1.000

--- GranularidadeClienteSegmentoGeografia ---

	1	2	3	4	5	Total
Frequencies:	17	24	30	50	86	207
Proportions:	0.082	0.116	0.145	0.242	0.415	1.000

--- EstabeleceDiretrizNívelDesconto ---

	1	2	3	4	5	Total
Frequencies:	12	30	36	61	68	207
Proportions:	0.058	0.145	0.174	0.295	0.329	1.000

--- CriaAlçadasAprovações ---

	1	2	3	4	5	Total
Frequencies:	5	23	26	40	113	207
Proportions:	0.024	0.111	0.126	0.193	0.546	1.000

--- IncentivosVendasMetasPreços ---

	1	2	3	4	5	Total
Frequencies:	38	26	37	44	62	207
Proportions:	0.184	0.126	0.179	0.213	0.300	1.000

--- EstratégiaPreçoLista ---

	1	2	3	4	5	Total
Frequencies:	16	21	46	58	66	207
Proportions:	0.077	0.101	0.222	0.280	0.319	1.000

--- ConcorrênciaInteligênciaMercado ---

	1	2	3	4	5	Total
Frequencies:	21	30	52	51	53	207
Proportions:	0.101	0.145	0.251	0.246	0.256	1.000

--- PreçosDescontosFora ---

	1	2	3	4	5	Total
Frequencies:	8	18	21	51	109	207
Proportions:	0.039	0.087	0.101	0.246	0.527	1.000

--- MedeDesempenhoNegociações ---

	1	2	3	4	5	Total
Frequencies:	25	27	48	42	65	207
Proportions:	0.121	0.130	0.232	0.203	0.314	1.000

--- EntendendoVontadePagar ---

	1	2	3	4	5	Total
Frequencies:	35	46	55	42	29	207
Proportions:	0.169	0.222	0.266	0.203	0.140	1.000

--- AderênciaPolíticaDescontos ---

	0	1	2	3	4	5	Total
Frequencies:	45	20	18	31	59	34	207
Proportions:	0.217	0.097	0.087	0.150	0.285	0.164	1.000

--- MapeamentoClientesEstruturaPreços ---

	1	2	3	4	5	Total
Frequencies:	25	31	50	49	52	207
Proportions:	0.121	0.150	0.242	0.237	0.251	1.000

--- EstatísticaMLIA ---

	1	2	3	4	5	Total
Frequencies:	123	26	17	23	18	207
Proportions:	0.594	0.126	0.082	0.111	0.087	1.000

--- UsoFerramentasQualidadeDados ---

	1	2	3	4	5	Total
Frequencies:	27	36	40	45	59	207
Proportions:	0.130	0.174	0.193	0.217	0.285	1.000

--- GerenciaControlaProcessosPreço ---

	1	2	3	4	5	Total
Frequencies:	22	27	48	54	56	207
Proportions:	0.106	0.130	0.232	0.261	0.271	1.000

--- EntendendoPosicionamentoPreçoValorPretensãoPagar ---

	1	2	3	4	5	Total
Frequencies:	54	45	52	33	23	207
Proportions:	0.261	0.217	0.251	0.159	0.111	1.000

--- EntendendoElasticidadePreço ---

	1	2	3	4	5	Total
Frequencies:	37	46	53	43	28	207
Proportions:	0.179	0.222	0.256	0.208	0.135	1.000

--- CaracterísticasDiferenciadorasProduto ---

	1	2	3	4	5	Total
Frequencies:	20	42	65	58	22	207
Proportions:	0.097	0.203	0.314	0.280	0.106	1.000

--- PessoasCertasEstabelecerPreço ---

	1	2	3	4	5	Total
Frequencies:	18	30	44	59	56	207
Proportions:	0.087	0.145	0.213	0.285	0.271	1.000

--- PreçosAlvo ---

	1	2	3	4	5	Total
Frequencies:	9	20	37	84	57	207
Proportions:	0.043	0.097	0.179	0.406	0.275	1.000

--- NívelHierárquicoTime ---

	1	2	3	4	5	Total
Frequencies:	24	96	57	23	7	207
Proportions:	0.116	0.464	0.275	0.111	0.034	1.000

--- EmpresaNacionalouMultinacional ---

	Multinacional	Nacional	Total
Frequencies:	123	84	207
Proportions:	0.594	0.406	1.000

--- EmpresaListadaBolsa ---

	Não	Sim	Total
Frequencies:	115	92	207
Proportions:	0.556	0.444	1.000

--- EmpresaB2BB2C ---

	Ambas (B2B & B2C)	B2B	Total
Frequencies:	122	85	207
Proportions:	0.589	0.411	1.000

--- FaturamentoAnual ---

	FaturamentAnl	Count	Prop

Faturamento anual (F) acima de R\$300.000.000,00	164		0.792
(F) entre R\$4.800.000,01 e R\$300.000.000,00	43		0.208

Total	207		1.000

--- TempoEmpresa ---

TempoEmpresa	Count	Prop

0.2	1	0.005
0.5	3	0.014
0.6	2	0.010
1	21	0.101
1.1	1	0.005
1.2	1	0.005
1.3	1	0.005
1.4	1	0.005
1.5	7	0.034
1.7	1	0.005
1.8	2	0.010
2	29	0.140
2.2	1	0.005
2.3	1	0.005
2.5	1	0.005
2.8	1	0.005
3	23	0.111
3.1	1	0.005
3.5	2	0.010
3.6	1	0.005
4	17	0.082
4.5	7	0.034
5	15	0.072
6	8	0.039
6.8	1	0.005

7	11	0.053
8	8	0.039
8.7	1	0.005
9	5	0.024
10	6	0.029
11	2	0.010
12	3	0.014
13	1	0.005
14	1	0.005
15	5	0.024
16	1	0.005
17	1	0.005
18	1	0.005
20	2	0.010
22	1	0.005
23	2	0.010
24	1	0.005
25	3	0.014
28	1	0.005
36	1	0.005
39.1	1	0.005

Total	207	1.000

--- CargoAtual ---

	CargoAtual Count	Prop

01. Presidente/CEO ou Vice-Presidente	10	0.048
02. Diretor ou Gerente Geral	38	0.184
03. Gerente	84	0.406
04. Coordenador	27	0.130
05. Consultor	12	0.058
06. Analista	33	0.159
07. Outros	3	0.014

Total	207	1.000

--- SetorEconomia ---

	indústria	outros	serviço	Total
Frequencies:	108	50	49	207
Proportions:	0.522	0.242	0.237	1.000

Apêndice 2 - Regressão linear com todas as variáveis

```

Coefficients:
                                     Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)                        1.90547    0.45157    4.220 3.79e-05 ***
Empresa_Nacional_ou_Multinacional  0.03191    0.09405    0.339 0.734776
Empresa_Lista_BolsaSim             -0.06218    0.09181   -0.677 0.499051
Empresa_B2B_B2CB2B                -0.15105    0.09144   -1.652 0.100209
Faturamento_Anual2                0.16871    0.11190    1.508 0.133280
Setor_EconomiaIndústria automotiva -0.01483    0.28193   -0.053 0.958096
Setor_EconomiaIndústria de alimentos e bebidas 0.30453    0.25707    1.185 0.237645
Setor_EconomiaIndústria de construção 0.09981    0.25758    0.388 0.698817
Setor_EconomiaIndústria de produtos de papel e celulose 0.00534    0.28894    0.018 0.985274
Setor_EconomiaIndústria química    0.15663    0.25796    0.607 0.544448
Setor_EconomiaOutros               -0.01507    0.22725   -0.066 0.947206
Setor_EconomiaSetor de Agricultura,Pecuária,Pesca, Silvicultura 0.12593    0.28846    0.437 0.662934
Setor_EconomiaTransportes terrestres, aéreos e marítimos 0.60621    0.29040    2.087 0.038177 *
Maturidade_Concorrente2            0.98598    0.49388    1.996 0.047317 *
Maturidade_Concorrente3            1.13263    0.48389    2.341 0.020287 *
Maturidade_Concorrente4            1.71713    0.47657    3.603 0.000401 ***
Maturidade_Concorrente5            2.10029    0.49480    4.245 3.42e-05 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
Residual standard error: 0.5959 on 190 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.4005,    Adjusted R-squared:  0.35
F-statistic: 7.933 on 16 and 190 DF,  p-value: 2.658e-14

```

Apêndice 3 - Regressão linear resultados do processo de Stepwise

```

> str(dados1)
'data.frame':  207 obs. of  7 variables:
 $ Empresa_Nacional_ou_Multinacional: Factor w/ 2 levels "Multinacional",...: 2 1 1 1 1 2 2 1 1 2 ...
 $ Empresa_Lista_Bolsa               : Factor w/ 2 levels "Não","Sim": 1 1 2 1 2 2 1 2 2 1 ...
 $ Empresa_B2B_B2C                  : Factor w/ 2 levels "Ambas (B2B & B2C)",...: 2 1 1 1 1 1 1 1 2 1 1 ...
 $ Faturamento_Anual                : Factor w/ 2 levels "1","2": 1 2 2 2 2 2 1 2 2 2 ...
 $ Setor_Economia                   : Factor w/ 9 levels "Atacadistas e distribuidores",...: 7 7 2 2 4 7 5 7 7 6
...
 $ Maturidade_Concorrente            : Factor w/ 5 levels "1","2","3","4",...: 4 3 5 2 3 3 4 3 3 2 ...
 $ Indice                            : num  4.53 3.6 4.15 2.48 2.28 ...
> nulo = lm(Indice~1,data=dados1)
> completo = lm(Indice~.,data=dados1)
> step(completo, data=dados1, direction="both",trace=TRUE)
Start:  AIC=-198.06
Indice ~ Empresa_Nacional_ou_Multinacional + Empresa_Lista_Bolsa +
      Empresa_B2B_B2C + Faturamento_Anual + Setor_Economia + Maturidade_Concorrente

              Df Sum of Sq   RSS   AIC
- Empresa_Nacional_ou_Multinacional  1     0.041 67.509 -199.94
- Empresa_Lista_Bolsa                 1     0.163 67.631 -199.56
- Setor_Economia                      8     4.903 72.371 -199.54
<none>                                0     67.468 -198.06
- Faturamento_Anual                  1     0.807 68.275 -197.60
- Empresa_B2B_B2C                     1     0.969 68.437 -197.11
- Maturidade_Concorrente              4    31.769 99.237 -126.19

```

Step: AIC=-199.94

Indice ~ Empresa_Lista_Bolsa + Empresa_B2B_B2C + Faturamento_Anual +
Setor_Economia + Maturidade_Concorrente

	Df	Sum of Sq	RSS	AIC
- Setor_Economia	8	4.880	72.388	-201.49
- Empresa_Lista_Bolsa	1	0.183	67.692	-201.37
<none>			67.509	-199.94
- Faturamento_Anual	1	0.768	68.277	-199.59
- Empresa_B2B_B2C	1	0.941	68.450	-199.07
+ Empresa_Nacional_ou_Multinacional	1	0.041	67.468	-198.06
- Maturidade_Concorrente	4	31.736	99.245	-128.17

Step: AIC=-201.49

Indice ~ Empresa_Lista_Bolsa + Empresa_B2B_B2C + Faturamento_Anual +
Maturidade_Concorrente

	Df	Sum of Sq	RSS	AIC
- Empresa_Lista_Bolsa	1	0.096	72.484	-203.22
<none>			72.388	-201.49
- Faturamento_Anual	1	0.896	73.284	-200.94
- Empresa_B2B_B2C	1	1.227	73.615	-200.01
+ Setor_Economia	8	4.880	67.509	-199.94
+ Empresa_Nacional_ou_Multinacional	1	0.017	72.371	-199.54
- Maturidade_Concorrente	4	34.873	107.262	-128.09

Step: AIC=-203.22

Indice ~ Empresa_B2B_B2C + Faturamento_Anual + Maturidade_Concorrente

	Df	Sum of Sq	RSS	AIC
<none>			72.484	-203.22
- Faturamento_Anual	1	0.821	73.305	-202.88
- Empresa_B2B_B2C	1	1.184	73.668	-201.86
+ Empresa_Lista_Bolsa	1	0.096	72.388	-201.49
+ Setor_Economia	8	4.792	67.692	-201.37
+ Empresa_Nacional_ou_Multinacional	1	0.008	72.477	-201.24
- Maturidade_Concorrente	4	34.801	107.285	-130.05

Call:

```
lm(formula = Indice ~ Empresa_B2B_B2C + Faturamento_Anual + Maturidade_Concorrente,
    data = dados1)
```

Coefficients:

(Intercept)	Empresa_B2B_B2CB2B	Faturamento_Anual2
1.9156	-0.1554	0.1594
Maturidade_Concorrente2	Maturidade_Concorrente3	Maturidade_Concorrente4
1.0850	1.1816	1.7955
Maturidade_Concorrente5		
2.1996		

Apêndice 4 – Instrumento de coleta de dados

QUESTIONÁRIO: NÍVEL DE MATURIDADE DA PRECIFICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES B2B DE MÉDIO E GRANDE PORTE QUE ATUAM NO BRASIL

Dimensões	Temas	Perguntas	Escala
1. Estratégia de Preços	Clareza do posicionamento da empresa	34. Qual o posicionamento estratégico de preços atual para o principal produto/serviço?	1) Estratégia Premium: preços e qualidade igualmente altos; 2) Estratégia de Valor Médio: preço e qualidade igualmente médios; 3) Estratégia de Economia: qualidade e preço igualmente baixos; 4) Estratégia de Alto Valor: qualidade alta e preço médio; 5) Estratégia de Valor Supremo: qualidade alta e preço baixo; 6) Estratégia de Economia: qualidade média e preço baixo; 7) Estratégia de Preço Alto: qualidade média e preço alto; 8) Estratégia de Desconto: qualidade baixa e preço alto; 9) Estratégia de Falsa Economia: qualidade baixa e preço médio.
	Alinhamento Estratégico de preços	2. A estratégia de posicionamento de preços é desenvolvida por uma equipe central de preços (incluindo marketing, vendas, finanças precificação e operações)?	1 = discordar totalmente 3 = neutro, 5 = concordar totalmente
	Alinhamento Estratégico de preços	3. A alta liderança considera precificação como uma iniciativa relevante para o seu negócio?	

	Posicionamento de preço ligado à estratégia	4. A estratégia e objetivo de preços estão totalmente alinhados com a estratégia e objetivos de negócio?
	Estratégia de segmentação e canais	5. Existe uma estratégia de preço considerando segmentação de clientes e canais de vendas?
2. Política de preços	Granularidade - cliente/segmento/Geografia	6. Os preços aplicados variam em função da localização geográfica e segmentação do cliente?
	Estabelece diretriz e nível de desconto	7. Existem regras de preços que especificam os níveis máximos de desconto ou preço mínimo por contrapartida (Ex. tamanho de pedido, mix de produto e outros critérios)?
	Cria alçadas de aprovações	8. Existe um processo de alçada de aprovações definido para concessão descontos?
	Incentivos de vendas e metas de preços/margem	9. As metas de preços ou margem estão vinculadas a remuneração variável do time comercial?
3. Execução de preços	Estratégia de preço de lista	10. As estratégias de preço final de venda são revisadas periodicamente de forma proativa de acordo com o ciclo de vida do produto, nível de competitividade, valor percebido e cenário de mercado?
	Concorrência (inteligência de mercado)	11. A empresa tem informações confiáveis de mercado sobre os preços e descontos praticados pela concorrência?
	Alçada e política de descontos	12. Descontos fora da alçada do vendedor devem ser justificados e documentados para aprovação?
	Mede desempenho das negociações	13. A área de precificação mensura periodicamente o resultado das principais ações de preços?

	Posicionamento de preço tático	14. A empresa possui um amplo conjunto de ferramentas de análise para definir os preços que o cliente está disposto a pagar? Obs. Produto/serviço existente e até novos produtos/serviços produtos/serviços)?	
	Aderência a Política de Descontos	15. Qual a aderência à recomendação de descontos/rebates definida pela área de precificação? Obs. Considerando descontos em nota e fora da nota fiscal	Não existe uma recomendação pela área de precificação 0-20% 21-40% 41-60% 61-80% 81-100%
4. Infraestrutura de preços	Mapeamento de clientes para estrutura de preços	16. Mapeamos os clientes de maior e menor rentabilidade/valor percebido para definição da estrutura de preços?	1 = discordar totalmente 3 = neutro, 5 = concordar totalmente
	Estatística avançada ou Inteligência Artificial (IA)	17. A empresa utiliza algoritmos de Machine Learning (ML) ou Inteligência Artificial (IA) na área de precificação?	
	Banco de dados integrado e qualidade dos dados para o processo decisório de preço	18. A empresa tem um banco de dados consolidado e integrado com informações de preço, margem, impostos, volumes e informações de mercado relevantes para o processo decisório de preço (Ex. Share, pesquisa de preço, giro, estoque, dados de ganhos/perdas....)?	
	gerencia e controla os processos de preço	19. É fácil e eficiente mudar os preços lista na empresa?	
	Valor percebido e pretensão a pagar	20. O time de MKT/Precificação, conduz estudos para mapeamento de valor percebido pelos clientes ou disposição a pagar, e utiliza essas informações para definir o preço numa frequência apropriada?	

	Entendendo a elasticidade do preço	21. A elasticidade de preço é explorada, compreendida por meio de análise de dados de preços e utilizada na precificação?	
5. Estruturas & Pessoas	Venda Consultiva (Custo/benefícios)	22. O pessoal de vendas tem uma compreensão sólida e comunica os benefícios financeiros ("valor em R\$") dos próprios produtos /serviços em comparação com a outra melhor alternativa do cliente?	
	Investir em habilidade técnica da equipe	23. A empresa investirá no aprimoramento das habilidades técnicas da equipe nos próximos dois anos visando a melhoria na precificação?	
	Preços-alvo	24. O pessoal de vendas tem preços-alvo claros antes de entrar em negociações com os clientes?	
	Nível hierárquico do time / onde está ligado	25. Quantos níveis hierárquicos existem entre o líder de precificação e CEO da empresa? (Exemplo: 02 Níveis hierárquicos = Líder > Diretor > CEO)	01 Nível hierárquico 02 Níveis hierárquicos 03 Níveis hierárquicos 04 Níveis hierárquicos 05 Níveis hierárquicos >05 Níveis hierárquicos
	Quantidade de pessoas dedicadas ao time (FTE)	26. Existe quantas pessoas dedicadas com o tema de precificação nas áreas de precificação? (Exemplo: Zero "0" - Não há time dedicado)	Sim / Não
Perfil	Empresa Nacional ou multinacional	27. A Empresa é Nacional ou Multinacional?	Nacional ou Multinacional
	Empresa listada na Bolsa	28. A Empresa que você trabalha está listada na Bolsa de Valores (B3, NASDAQ ou NYSE)?	Sim/Não

Empresa B2B B2C	29. A empresa atua no mercado de B2C (business to Consumer- Que vendem produtos ou serviços para o consumidor final/pessoa física), B2B (business to business - que vendem produtos ou serviços para outras empresas/pessoas jurídicas) ou ambas (B2C e B2B)?	B2B, B2C e Ambas
Faturamento anual	30. Qual é o faturamento ou receita anual?	01-Faturamento anual de até R\$ 360.000,00 02-Faturamento anual entre R\$ 360.000,01 e R\$ 4.800.000,00 03-Faturamento anual entre R\$ 4.800.000,01 e R\$ 300.000.000,00 04-Faturamento anual acima de R\$ 300.000.000,00
Tempo na empresa	31. Há quanto tempo você trabalha na empresa em anos? (Exemplo: 1 ano e 6 meses = 1,5)	Pergunta aberta (número)
Cargo atual	32. Qual o nível de Hierárquico do seu cargo atual?	01. Presidente/CEO ou Vice-Presidente 02. Diretor ou Gerente Geral 03. Gerente 04. Coordenador 05. Consultor 06. Analista 07. Outros

		01. Em qual setor da Economia a empresa que você trabalha está inserida?	01.Setor de Agricultura, Pecuária, Pesca, Silvicultura 02.Mineração & Siderurgia 03.Extração de petróleo e gás 04.Indústria de alimentos e bebidas 05.Indústria têxtil 06.Indústria automotiva 07.Indústria química 08.Indústria farmacêutica 09.Indústria de construção 10.Indústria de equipamentos eletrônicos 11.Indústria de equipamentos de transporte 12.Indústria de produtos de papel e celulose 13.Indústria de Mineração & Siderurgia 14.Comércio 15.Atacadistas e distribuidores; 16.Transportes terrestres, aéreos e marítimos 17.Telecomunicações (Telecom) 18.Turismo 19.Serviços financeiros e Seguros 20.Serviços de saúde 21.Serviços de educação 22.Serviços de informática e tecnologia 23.Serviços de consultoria e gestão empresarial 24.Serviços de beleza e estética 25.Serviços de limpeza e conservação 26.Serviços de entretenimento e lazer 27.Serviços públicos (água, energia, saneamento, etc.) 28.Serviços de Hotelaria 29.Serviços de Saúde e Assistência Social 30.Outros
Setor da Economia			
Email		35.Qual o seu e-mail para enviarmos o estudo final?	Pergunta aberta

Autoavaliação	Maturidade Vs. Concorrente	33. Qual é o nível de maturidade de precificação da sua empresa em comparação com seus concorrentes?	<ol style="list-style-type: none">1. Muito abaixo - a empresa está significativamente atrás de seus concorrentes em termos de maturidade de precificação.2. Abaixo - a empresa está um pouco atrás de seus concorrentes em termos de maturidade de precificação.3. Igual - a empresa está no mesmo nível que seus concorrentes em termos de maturidade de precificação.4. Melhor - a empresa está um pouco à frente de seus concorrentes em termos de maturidade de precificação.5. Muito melhor - a empresa está significativamente à frente de seus concorrentes em termos de maturidade de precificação.
---------------	----------------------------	--	---