

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADES DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

**FORMAÇÃO E GESTÃO DE PREÇOS EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

CASSIUS PINTO OTHARAN

Porto Alegre
2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADES DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

**FORMAÇÃO E GESTÃO DE PREÇOS EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

CASSIUS PINTO OTHARAN

Orientador: Prof. Dr. Paulo Schmidt

Dissertação submetida ao programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como quesito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Economia com Ênfase em Controladoria – Modalidade Profissionalizante.

Porto Alegre

2006

FORMAÇÃO E GESTÃO DE PREÇOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

CASSIUS PINTO OTHARAN

Dissertação submetida ao programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como quesito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Economia com Ênfase em Controladoria – Modalidade Profissionalizante.

Aprovada em: Porto Alegre, 18 de setembro de 2006.

Prof. Dr. José Luiz dos Santos
UNIFIN

Prof. Dr. Denis Borenstein
UFRGS

Prof. Dr. Ronald Otto Hillbrecht
UFRGS

AGRADECIMENTOS

À Deus, por me dar oportunidades e me fazer capaz de realizar conquistas como esta.

Aos meus Pais, por serem os grandes responsáveis pela minha formação pessoal.

Aos meus irmãos, por serem amigos e torcerem por mim.

À Marina, pelo companheirismo e colaboração.

Ao professor Paulo Schmidt, por ser um Mestre dedicado e ter me orientado com bastante disponibilidade e seriedade.

Aos colegas Paulo Sérgio Pedro e Artemino Rosin, pelo apoio e convívio ao longo do curso.

Aos amigos Rodrigo Augusto Mocelin e Jorge Luiz Padaratz, pelo apoio e incentivo.

O ser humano traz consigo a capacidade infinita de realizar, com êxito, qualquer tarefa; bastando para isso pensar, decidir e agir com otimismo, fé em Deus e autoconfiança.

Jurandir Alécio

RESUMO

Este estudo trata da questão de formação e gestão de preços em uma Instituição de Ensino Superior – IES. Identifica como se dá o processo, a partir da variável mercado e do posicionamento estratégico. Através de um estudo de caso, foi feita a avaliação do setor usando as Cinco Forças de Porter (forças competitivas). Ainda foi analisado o posicionamento estratégico da IES Modelo que é o caso em questão. Os motivos e objetivos norteadores da alteração dos valores de mensalidades dos cursos de graduação são identificados. É feita a descrição do processo e análise crítica do modelo de decisão de preços da IES. O atual cenário das Instituições de Ensino Superior no Brasil evidencia uma situação mais complexa nos últimos anos. As entidades têm se deparado com preocupações que antes não faziam parte da sua gestão. O fim da expansão da demanda e o aumento da concorrência são fatores que exigem destas entidades uma maior excelência nas tomadas de decisões. Gerenciar os preços dos cursos, através de uma análise comparativa com as reais situações do mercado é fundamental para que os objetivos institucionais sejam alcançados.

Palavras-chave: Gestão de Preços. Posicionamento Estratégico. Ensino Superior.

ABSTRACT

This study deals of the formation subject and management of prices in an Institution of Higher Education - IHE. It identifies how it happens the process, starting from the variable market and of the strategic positioning. Through a case study, it was made the evaluation of the sector using the Five Forces of Porter (competitive forces). It was still analyzed IHE Model's strategic positioning that is the case in subject. The reasons and objectives that give north to the alteration of the values of monthly fees of the degree courses are identified. It is made the description of the process and critical analysis of the model of decision of prices of IHE. The current scenery of the Institutions of Higher Education in Brazil evidences a more complex situation in the last years. The entities have if come across concerns that before didn't do part of her management. The end of the expansion of the demand and the increase of the competition are factors that demand a larger excellence from these entities in the decisions-makings. To manage the prices of the courses, through a comparative analysis with the real situations of the market is fundamental so that the institutional objectives are reached.

Keywords: Management of Prices. Strategic Positioning. Higher Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo conceitual de decisão de preço de venda.....	36
Figura 2: Três estratégias genéricas.....	48
Figura 3: Premissas para a projeção da receita – mensalidades de graduação 2006.....	60
Figura 4: Painel de simulação do grupo 1.....	63
Figura 5: Painel de simulação do grupo 2.....	64
Figura 6: Painel de simulação do grupo 3.....	65
Figura 7: Painel de simulação do grupo 4.....	66

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número de alunos.....	61
Gráfico 2: Média de créditos.....	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Evolução de Alunos X Média de Créditos.....	61
Tabela 2: Perfil Sócio-Econômico dos Alunos.....	62
Tabela 3: Variação média do valor dos créditos do grupo 1.....	64
Tabela 4: Variação média do valor dos créditos do grupo 2.....	65
Tabela 5: Variação média do valor dos créditos do grupo 3.....	66
Tabela 6: Variação média do valor dos créditos do grupo 4.....	67
Tabela 7: Análise comparativa da concorrência do grupo 1.....	69
Tabela 8: Análise comparativa da concorrência do grupo 2.....	71
Tabela 9: Análise comparativa da concorrência do grupo 3.....	73
Tabela 10: Análise comparativa da concorrência do grupo 4.....	74

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Tema.....	13
1.2 Justificativa do tema.....	14
1.3 Problema.....	15
1.4 Objetivos.....	15
1.5 Delimitação.....	16
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	17
2.1 Instituições de ensino superior – IES.....	17
2.2 Motivos para a decisão de preços e os fatores que influenciam.....	20
2.3 Objetivos na decisão de preços.....	34
2.4 Modelos de decisão de preços.....	35
2.5 Estratégias competitivas e posicionamento estratégico.....	38
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	49
3.1 Escolha do caso.....	50
3.2 Coleta de dados.....	50
3.3 Análise dos dados.....	51
4 O ESTUDO DE CASO.....	52
4.1 Descrição do produto e extensão do mercado relevante.....	52
4.2 Avaliação do setor usando a estrutura das cinco forças de Porter...	53
4.3 Posicionamento estratégico da IES Modelo.....	56
4.4 Formação e gestão de preços na IES Modelo.....	57
5 CONCLUSÕES.....	78
REFERÊNCIAS.....	80

1 INTRODUÇÃO

Imersas em um contexto de transformações nas diversas instâncias de organização da sociedade e que atingem a todos os países (ainda que de diferentes formas e com resultados díspares), as instituições de ensino superior enfrentam um duplo desafio: por um lado atualizar-se e inserir-se nesta nova realidade, revendo suas formas de organização e de relacionamento com seus atores-chave e dando um novo sentido ao seu papel social, e de outro lado entender, interpretar e apontar soluções para os problemas que tais transformações colocam aos indivíduos, grupos sociais, sistemas produtivos e governos.

Nesta nova dinâmica, o fato mais marcante refere-se à expansão do acesso ao ensino superior em escala mundial ao longo da última década. A UNESCO, tendo por base a análise do comportamento deste setor no decorrer dos últimos anos, afirma:

A experiência comum de numerosos países é que o ensino superior não é mais uma pequena parcela especializada ou esotérica da vida de um país. Ele se encontra no próprio coração das atividades da sociedade, é um elemento essencial do bem-estar econômico de um país ou região, um parceiro estratégico do setor do comércio e da indústria, dos poderes públicos, assim como das organizações internacionais. (1999, p. 246).

Porto e Régner dizem que:

As matrículas nos níveis de ensino superior (que correspondem à educação pós secundária) praticamente dobraram de tamanho no período de 20 anos: em 1975 somavam pouco mais de 40 milhões, e em 1995 superaram com vigor a casa dos 80 milhões de pessoas. (2003, p. 14).

Dados levantados pela UNESCO (1999, p. 247) indicam que no período de 1980-1995 (cobrindo, portanto 15 anos) todos os países experimentaram taxas de crescimento substanciais no número de estudantes no ensino superior (exceção feita apenas para alguns países classificados como países “em transição”, que conheceram no mesmo período uma taxa de crescimento negativa).

No Brasil, enquanto no período anterior a 1994 bastava às IES controlar os seus custos para buscar um bom resultado, elas passaram a ter que se preocupar com uma série de outras variáveis a partir de 1995. Seu sucesso passou a depender, além da administração dos custos, da qualidade e da diferenciação de seus cursos, do desempenho dos egressos no Provão, de sua inserção e integração à comunidade, da capacidade de antever a existência de mercado de trabalho para seus egressos na época de conclusão do curso, do seu plano de marketing. Essa mudança é resultado do aumento da concorrência no setor.

No atual cenário educacional, a formação e gestão de preços dos serviços constituem-se estratégias competitivas de grande relevância para as Instituições de Ensino Superior. Esta importância é destacada à medida que as IES convivem com as imposições do mercado, dos custos, do governo, da concorrência, e da disponibilidade financeira do consumidor.

Os modelos decisórios sobre produtos e serviços fundamentam-se na análise de sua lucratividade e rentabilidade. Dessa forma, as IES necessitam preocupar-se com a formação e gestão dos preços dos serviços, visando maximizar seus resultados.

É necessário que as IES saibam, com base em aspectos mercadológicos, da teoria econômica e de custos, como formar e gerir os preços neste novo contexto competitivo.

A formação dos preços de venda deve levar em consideração todos as circunstâncias dentro de um enfoque sistêmico (o conjunto) como: custos de produção, a oferta e demanda e os preços praticados pelo mercado.

O processo de decisão de preço envolve a coleta, ordenação e avaliação de diferentes variáveis complexas e interligadas, que podem ser melhor entendidas e equacionadas através de um modelo de decisão empresarial, a ser utilizado como instrumento da gestão.

1.1 Tema

O tema deste trabalho é formação e gestão dos preços uma Instituição de Ensino Superior - IES, considerando o posicionamento estratégico e a análise do mercado.

1.2 Justificativa do tema

O retrato atual do setor de ensino superior privado no Brasil traz as seguintes características:

- Fim do crescimento da demanda;
- A capacidade de demandar do cliente chegou ao limite;
- Fenômeno da diluição de demanda;
- Aumento da concorrência

Segundo Hoper (2005, p. 23), “A diminuição no ritmo de abertura de novas IES e da oferta de vagas nas IES existentes não indica que o setor irá parar com a expansão. Das 1.762 IES privadas existentes hoje, 998 surgiram nos últimos seis anos. A maior parte dessas novas IES (935 IES) tem menos do que 500 alunos e de dois a cinco cursos superiores, e pretendem (e precisam) aumentar consideravelmente o número de cursos (e conseqüentemente o de vagas) nos próximos anos.”

Quando o objetivo de crescimento é perseguido por um grande número de instituições, em um mercado que não pode ser ampliado (fim da expansão), o sucesso só poderá ocorrer à custa dos concorrentes. Isso leva inevitavelmente a algum nível de confronto direto entre a concorrência.

Dentro deste contexto, o sucesso passa pelo aprimoramento da relação das instituições com o mercado competitivo. Gerenciar preços, então, é fator preponderante para que esta relação seja algo estratégico e de bons resultados.

Para o atingimento de sua missão, as IES necessitam de estratégias que estejam focadas no longo prazo. O sucesso de longo prazo depende de resultados econômicos, que podem ser maximizados através da otimização da relação preço/custo/volume. Como conseqüência desta gestão, as instituições podem: (1) obter um fluxo de lucros contínuo a longo prazo, permitindo a otimização no uso da capacidade instalada; e (2) garantir um retorno satisfatório sobre os capitais investidos no negócio.

Para tanto é preciso, antes de qualquer decisão, conhecer as forças competitivas do mercado em que a IES está inserida. Após o conhecimento há a necessidade desta se estabelecer frente aos concorrentes, posicionando-se

estrategicamente. Gerenciar preços em IES passa, sobretudo, por uma adoção de postura estratégica.

1.3 Problema

A pergunta básica que se pretende responder é: Como uma IES estabelece e gerencia seus preços, a partir da variável mercado e do posicionamento estratégico?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

O objeto geral de investigação deste estudo é identificar como ocorre a formação e gestão dos preços de venda, a partir da variável mercado e do posicionamento estratégico, para uma Instituição de Ensino Superior - IES.

1.4.2 Objetivos específicos

- conceituação e identificação dos tipos de IES;
- estudar os fatores que influenciam na formação e gestão de preços;
- identificar os objetivos na decisão de preços;
- abordar os principais modelos de decisão de preços: a) modelos de decisão de preços de venda orientados pela teoria econômica, b) modelos de decisão de preços de venda orientados pelos custos, c) modelos de decisão de preços de venda orientados pelo mercado;
- analisar a questão da formação e gestão de preços através da decisão orientada pelo mercado, nas IES;
- identificar estratégias competitivas e posicionamento estratégico para IES;

1.5 Delimitação

A pesquisa está direcionada a identificar como se dá o processo de formação e gestão dos valores de encargos educacionais em uma IES. Para tanto, o foco, dentre as variáveis envolvidas no processo de precificação de uma empresa, é a análise do mercado e o posicionamento estratégico.

Se valendo dos preceitos da revisão bibliográfica, a análise do estudo de caso se dará através dos dados e informações específicas da instituição escolhida. Ou seja, a base para o trabalho é a realidade da IES Modelo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo será abordada a revisão bibliográfica dos aspectos relevantes e inerentes ao objeto de estudo da pesquisa.

2.1 Instituições de ensino superior - IES

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), número 9.394, de 23/12/96, e o Decreto da Presidência da República, número 3.860, de 09/07/01, podemos classificar as IES, em relação à sua organização acadêmica, da seguinte forma:

- **Universidades:** são instituições pluridisciplinares caracterizadas pela oferta regular de atividades de ensino, pesquisa e extensão. Às universidades é requerido que mantenham ao menos um terço do corpo docente em regime de dedicação integral, bem como ao menos um terço do corpo docente com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado. Às universidades é permitido que criem, organizem e fechem cursos superiores. Além disso, podem criar cursos superiores em municípios fora de sua sede e na mesma unidade da federação. As universidades só poderão ser criadas por credenciamento de IES já existentes e em funcionamento regular.
- **Centros Universitários:** são instituições pluridisciplinares caracterizadas pela excelência do ensino oferecido. Aos centros universitários não são feitas exigências em termos de número de professores com dedicação integral e nem com titulação de mestrado ou doutorado. Além disso, não lhes é exigido que atuem com pesquisa e/ou extensão. Aos centros universitários é permitido que criem, organizem e fechem cursos superiores, embora não possam criar cursos fora de sua sede. Os centros universitários só poderão ser criados por credenciamento de IES já existentes e em funcionamento regular.

- **Faculdades Integradas, Faculdades, Institutos Superiores e Escolas Superiores:** não têm exigências em termos de regime de dedicação e de titulação do corpo docente e nem de realização de pesquisa e extensão. Não têm autonomia para a criação de novos cursos.

As mantenedoras das IES podem ser classificadas, quanto à natureza jurídica, da seguinte maneira:

- a) **Pública:** Federal, Estadual e Municipal;
- b) **Privada:** Particular em Sentido Estrito.

Quanto ao regime jurídico, as mantenedoras podem ser classificadas como:

- a) **Direito Público:** Administração Direta, Autarquia e Fundação;
- b) **Direito Privado:** Com Fins Lucrativos, Sem Fins Lucrativos – Associação, Sem Fins Lucrativos – Sociedade e Sem Fins Lucrativos – Fundação.

Em relação aos tipos de cursos, de acordo com a LDB, as IES podem ofertar, além dos cursos tradicionais - cursos de graduação, cursos de pós-graduação e cursos de extensão, os cursos seqüenciais (cursos de menor duração e de conteúdo mais delimitado que um curso de graduação tradicional, espécie de curso superior profissionalizante) e os cursos à distância.

2.1.1 Histórico

O histórico aqui apresentado é embasado nos dados apresentados pelo BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul, em seu estudo “Educação Superior na Região Sul do Brasil: Uma Análise da Evolução Recente, da Situação Atual e das Perspectivas para o Setor”.

Podemos dividir a evolução do ensino superior privado no Brasil, até 1994, em três fases. A primeira vai de 1933 até 1960 e corresponde ao período de consolidação do setor privado, na época formado basicamente pelas universidades católicas. No primeiro ano dessa fase, as matrículas no setor privado eram de 14.737, o que correspondia a 43,7% das matrículas totais. Em 1960, o número de

matriculados estava em 19.668, o que representava 44,3% do total. As universidades católicas dependiam fortemente do Estado e sua expansão esbarrava no crescimento acelerado do setor público.

A segunda fase compreende o período que vai de 1960 até 1980 e foi marcada pelo crescimento de 843,7% das matrículas no setor privado, enquanto o total de matrículas cresceu 480,3%. Devido ao seu forte crescimento, o setor privado passou a responder por 62,9% das matrículas no final da década de 1970. Apesar disso, manteve sua característica de complementaridade em relação à rede pública. Ao final dessa fase, o total de alunos inscritos em um curso superior era de cerca de 1,4 milhão.

A terceira fase, que começa em 1980 e vai até 1994, marcou a interrupção do crescimento observado na fase anterior. Houve um crescimento de apenas 21% no total de matrículas no ensino superior em 14 anos, sendo que o crescimento das matrículas no setor privado foi ainda menor: 10%. Em particular, entre 1980 e 1985 houve uma retração no número 13 de matrículas no setor privado. Na região Sul o crescimento das matrículas totais foi maior do que o do Brasil: 33%. Porém, o crescimento do setor privado foi ainda mais tímido: 9%.

Essa terceira fase também se caracteriza por um processo de fusão das instituições do setor privado, reduzindo-se o número de estabelecimentos isolados em contrapartida a uma elevação do número de universidades particulares. Houve, também, uma queda de 4% no número total de IES. Também ocorreu, durante o período em questão, uma interiorização das IES, bem como uma ampliação do leque de carreiras oferecidas.

Após essas três fases, a partir de 1995, o setor passa por uma grande inflexão: o número de matrículas passa a crescer rapidamente, principalmente as do setor privado, marcando o início de um período que podemos classificar como uma quarta fase de evolução. Essa mudança foi conseqüência, em grande parte, de uma mudança da legislação e das políticas públicas do Governo Federal para o setor. De uma maneira geral, podemos dizer que começou um período no qual a criação de novas IES, principalmente de IES privadas, foi facilitada e até incentivada.

2.1.2 Lei nº. 9.870, de 23 de novembro de 1999

As IES devem considerar, para fins de formação dos preços dos cursos, os aspectos legais. A lei nº. 9.870, de 23 de novembro de 1999, dispõe sobre o valor total das anuidades escolares e dá outras providências. Dentro dos aspectos a serem considerados na formação e gestão dos preços, pode-se destacar, da referida lei, o artigo primeiro: *caput* e parágrafos primeiro, terceiro e quarto:

- Art. 1º O valor das anuidades ou das semestralidades escolares do ensino pré-escolar, fundamental, médio e superior, será contratado, nos termos desta Lei, no ato da matrícula ou da sua renovação, entre o estabelecimento de ensino e o aluno, o pai do aluno ou o responsável.
- § 1º O valor anual ou semestral referido no *caput* deste artigo deverá ter como base a última parcela da anuidade ou da semestralidade legalmente fixada no ano anterior, multiplicada pelo número de parcelas do período letivo.
- § 3º O valor total, anual ou semestral, apurado na forma dos parágrafos precedentes terá vigência por um ano e será dividido em doze ou seis parcelas mensais iguais, facultada a apresentação de planos de pagamento alternativos, desde que não excedam ao valor total anual ou semestral apurado na forma dos parágrafos anteriores.
- § 4º Será nula, não produzindo qualquer efeito, cláusula contratual de revisão ou reajustamento do valor das parcelas da anuidade ou semestralidade escolar em prazo inferior a um ano a contar da data de sua fixação, salvo quando expressamente prevista em lei.

2.2 Motivos para a decisão de preços e os fatores que influenciam

Várias situações conduzem à tomada de decisão sobre preços. Podemos listar as principais:

- Lançamento de um novo produto.
- Introdução de produtos regulares em novos canais de distribuição ou em novos segmentos de mercado.
- Conhecimento de alteração de preços dos concorrentes.
- Variações significativas da demanda dos produtos para mais ou para menos.
- Alterações significativas na estrutura de custos da empresa e dos produtos, bem como dos investimentos.
- Mudança de objetivos de rentabilidade da empresa.
- Adaptação às novas estratégias de atuação no mercado.
- Alterações na legislação vigente.
- Adaptação a novas tecnologias existentes ou empregadas etc.

Nas decisões de preços, a empresa se defronta com fatores internos e externos que interferem na formulação de suas políticas de preços. Os fatores internos são normalmente sujeitos a seu controle, enquanto os fatores externos compõem o ambiente dentro do qual seu produto, com todos seus atributos, incluindo o preço, deve atuar.

No caso das IES, o ambiente externo tem-se tornado cada vez mais importante, pois a capacidade instalada, em termos de vagas oferecidas, vem sendo ampliada, os custos de mão-de-obra, em alguns casos, têm aumentado sua participação nos custos totais em decorrência das forças de barganha dos sindicatos e associações, mais instituições vêm sendo inauguradas no mercado brasileiro e as exigências de avaliação institucional vêm se ampliando. As TI têm atuado fortemente na ampliação dos mercados, através do ensino a distância, e fazem com que os fatores externos sejam cada vez mais importantes na adoção de uma política de formação de preços.

À medida que os fatores externos são ampliados, torna-se mais difícil definir, em tese, os preços a serem praticados. Por mais precisos e numerosos que possam ser os fatores que formam a política de preços, estes não passam de sugestões a serem submetidas à apreciação do mercado, quando ocorrem os processos de negociação entre vendedores e compradores.

2.2.1 Fatores internos

A gestão interna está relacionada com as decisões tomadas dentro da empresa a fim de se atingirem determinados objetivos de vendas, lucro, crescimento, fator de risco, a partir de dados considerados como externos à empresa, tais como mercado, disponibilidade de insumos, ação governamental, restrições orçamentárias dos consumidores etc.

Tem-se conhecimento de que a empresa tem certos fatores internos que afetam os preços; entre eles estão os gastos (custos ou despesas), os objetivos de curto e longo prazo e sua posição funcional.

Trata-se a seguir estes aspectos:

a) Custos

O fator mais óbvio que a empresa pode controlar é o referente aos custos.

Para tratar da questão, mesmo sem ter a intenção de aprofundar o estudo neste item, é necessário que se faça o registro de duas definições básicas, a saber:

- Custo é o termo utilizado para identificar gastos na produção; e
- Despesa é o termo utilizado para os gastos que se referem às etapas pós-fábrica, ou seja, nas fases de dispêndios de vendas, gerais e administrativos.

Segundo Martins (2003, p. 25), “Custo é o gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços” e “despesa é o bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas.”

Ainda dentro da categoria de custos, podemos segregá-los em diretos e indiretos e/ou fixos e variáveis. Os diretos são os que se identificam diretamente com o produto, em contraposição aos indiretos. Os variáveis se alteram diretamente com o volume de produção, já os fixos independem do volume de produzido.

A formação de preços de venda a partir do custo pode ser feita considerando qualquer método de custeio. A forma mais utilizada trabalha com o conceito tradicional de custos, que separa os custos e despesas associados aos produtos dos custos e despesas associadas ao período da seguinte maneira geral:

- Custos e despesas associados unitariamente aos produtos e serviços: tratamento como custo unitário do produto.
- Custos e despesas associados unitariamente ao período: tratamento como percentual multiplicador sobre o custo unitário do produto (*mark-up*).

Portanto, quanto mais gastos forem atribuídos unitariamente aos produtos (através de rateios, alocações, direcionadores de custos), menor será o multiplicador para se obter o preço de venda. Quanto menos gastos forem atribuídos unitariamente aos produtos, maior será o multiplicador ou *mark-up* para se obter o preço de venda.

- Custeio por absorção:

É a técnica mais utilizada. Tomam-se como base os custos industriais por produto e se adicionam as taxas gerais de despesas administrativas e comerciais, despesas financeiras e margem desejada.

Segundo Padoveze:

Apesar de várias desvantagens teóricas conhecidas sobre a utilização do Custeio por Absorção, a maior parte dos acadêmicos admite que na prática este ainda é o critério mais utilizado para formação de preços de venda, porque o método é simples de se usar e está totalmente relacionado com os princípios contábeis geralmente aceitos e a demonstração tradicional de resultados da empresa. (2003, p. 386).

Para Atkinson et al:

O preço determinado, adicionando-se um *mark-up* aos custos totais de um produto, serve como *benchmark* ou preço-meta, com o qual a empresa pode ajustar seus preços para cima ou para baixo, dependendo das condições da demanda. A maioria das empresas usa os preços baseados no custeio por absorção como preços-meta confere aos gerentes de vendas autoridade limitada para modificar os preços, quando exigido pelas condições competitivas prevalecentes. (2000, p. 374).

- Custeio direto/variável:

Em vez de se tomar como base o custo por absorção (equivalente ao custo da fábrica, que inclui tanto os custos diretos como os indiretos), o valor básico de

referência para formar o preço de venda neste critério são os custos diretos ou variáveis mas as despesas variáveis do produto que possam ser identificadas. Após isso, a margem a ser aplicada deverá cobrir, além da rentabilidade mínima desejada, também os custos e despesas fixos, que não foram alocados aos produtos.

Os rateios de custos indiretos, formados em boa parte por custos fixos, podem distorcer os processos de tomada de decisões em finanças. Um solução para os problemas decorrentes do emprego de rateios consistiria em sua eliminação. Isto é, apenas os custos diretos ou variáveis seriam associados aos produtos. Todos os custos fixos e indiretos deveriam ser subtraídos da margem de contribuição total – sem divisões ou rateios.

De acordo com Martins:

Chegamos assim ao conceito de margem de contribuição por unidade, que é a diferença entre o preço de venda e o Custo Variável de cada produto; é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e que lhe pode ser imputado sem erro. (2003, p. 179).

A Margem de Contribuição Total é encontrada através da multiplicação das quantidades vendidas por cada margem de contribuição unitária (de cada produto).

Segundo Bruni e Famá (2004, p. 212), “O processo de formação de custos com base apenas nos gastos variáveis facilita a tomada de decisões. Custos e despesas fixas nunca são rateados.”

- Custeio baseado em atividades - ABC:

Para Atkinson et al:

O custeio baseado em atividades desenvolve a idéia de direcionadores de custo que vincula, diretamente, as atividades executadas aos produtos fabricados. Esses direcionadores de custos medem o consumo médio ocorrido, em cada atividade, pelos vários produtos. Então, os custos das atividades são atribuídos aos produtos, na proporção do consumo que os produtos exerceram, em média, sobre as atividades. (2000, p. 308).

Com base no ABC tem-se a possibilidade de uma alocação mais racional de muitos custos e despesa a todos os produtos. Em função disso, sua utilização na determinação do preço de venda, se dá, em muitos casos, com a adição do lucro

desejado por unidade ao custo global apurado (custo mais a despesa global do produto).

A utilização do ABC com a simples adição de uma margem desejada, está limitada às condições de mercado e a aplicação direta do lucro sobre o custo global só seria viável em mercados monopolísticos ou de oligopólio, ou então na situação de preços absolutamente controlados pelo Governo.

Por outro lado o custeio baseado em atividades corrige distorções dos sistemas convencionais de custeio. Nos sistemas tradicionais, produtos fabricados em lotes pequenos ou em volumes anuais pequenos são subcusteados porque os custos relacionados aos lotes e à sustentação do produto são alocados em proporção ao número de unidades.

O custeio baseado em atividades usa os direcionadores de custos separados para atividades diferentes e aloca os custos aos produtos com base em direcionadores de custos relacionados à unidade, ao lote, à sustentação do produto ou à sustentação das instalações, quando apropriado. Os princípios desse sistema de custeio também se aplicam aos custos de apoio administrativo, tais como vendas e distribuição, tanto quanto em indústrias de serviços.

- Custeio meta:

Para Martins (2003, p. 223), “O Custeio Alvo ou Custeio Meta é um processo de planejamento de lucros, preços e custos que parte do preço de venda para chegar ao custo, razão pela qual diz-se que é o custo definido de fora para dentro.”

Muitas vezes, o preço ideal para o mercado não é capaz de produzir o resultado mínimo necessário, ou nem mesmo de cobrir os gastos fixos. Dessa forma, existe a necessidade de se fazer o caminho inverso, ou seja, conhecendo o preço ideal buscar o custo meta.

Em função das condições de disputas fortes por mercado e das exigências dos clientes, o preço dos produtos e serviços passa a ser formado praticamente em função da oferta e da procura.

Neste ambiente no qual as empresas simplesmente não podem alterar seus preços por modificação na sua estrutura de custos, o caminho inverso passou a ser uma fortíssima ferramenta para um melhor posicionamento estratégico e desempenho: dadas as limitações de preço do mercado (e, conseqüentemente, de

quantidade vendável), qual o custo máximo suportável de forma a atingir o retorno desejável?

De acordo com Martins (2003, p. 224), “A maioria dos custos a serem incorridos em um processo produtivo é determinada na estruturação deste processo, ou seja, na fase de projeto do produto.”

Logo, é na fase de planejamento as possibilidades de alteração significativa dos custos. Durante o projeto podem ser alteradas as características do produto. Pode-se optar em reduzir o custo retirando características dos produtos. Entretanto, essa alteração também muda o preço que o mercado está disposto a pagar, bem como a quantidade que o mercado pode absorver. Pode-se até optar por aumentar o custo de um produto, caso o preço seja alavancado, tomando-se cuidado com a quantidade a ser vendida.

O custo meta, apesar de ser um conceito simples, é também uma mentalidade de gerenciamento. Para se chegar a um denominador comum de qual o custo meta e qual o produto a ser feito, enfim, para se definir uma estratégia empresarial, há que existir uma integração entre todas as partes da empresa.

b) Objetivos de curto e longo prazo:

Muitas empresas estabelecem em seus planos objetivos para o seu negócio, onde a gestão de preços pode ser um componente importante para alcançá-los.

Pode-se considerar como exemplos desses objetivos:

- retorno sobre o investimento;
- manutenção ou aumento da participação de mercado;
- seguir a empresa líder de mercado.

Isso pode acontecer pela necessidade de grande investimento de capital por acionistas que devem ser satisfeitos. Um tipo diferente de objetivo poderia ser ingressar em novos mercados, produzindo novos produtos ou usando novos ou diferentes canais de distribuição. Esse tipo de objetivo pode ter conduzido a gastos consideráveis em pesquisa e desenvolvimento, pesquisa de mercado, testes de vendas e inovações com métodos de distribuição.

Muitas empresas dividem seus objetivos em curto e longo prazo. Os de longo prazo incluem alteração na capacidade produtiva, ênfase em linhas de produtos, integração vertical ou combinação horizontal. Os de curto prazo são centralizados na otimização das relações existentes entre custo e preço, melhor utilização da atual organização e de pessoal e manutenção ou aumento das participações atuais de mercado.

c) Posição funcional:

A posição funcional na cadeia de valor de um produto poderá influenciar os fatores internos que afetam as políticas de preços. O distribuidor final de um produto, estando mais próximo do consumidor, talvez esteja mais a par dos fatores externos que afetam suas decisões, enquanto o fabricante, principalmente se controlar um único produto através de patente, tenderá a passar por cima dos fatores externos, deixando-se dominar pelos fatores internos. O atacadista naturalmente estará numa posição intermediária entre os dois extremos da cadeia de valor. A grande parte dos custos em si estará menos sob controle do atacadista e varejista, uma vez que os custos dos estoques de um varejista são os preços do outro atacadista. Isso torna mais necessário que eles conheçam mais precisamente aqueles custos sobre os quais têm controle: operações internas, vendas, propaganda e custos administrativos.

2.2.2 Fatores externos

Os fatores externos estão relacionados às variáveis que extrapolam a gestão interna da empresa. Na formação e gestão de preços a empresa deve analisar certos elementos que, muitas vezes, não estão sob sua gerência, mas que influenciam na sua decisão.

Trata-se a seguir estes elementos:

a) Demanda:

O conhecimento da demanda do consumidor é fundamental para a gestão de preços. Não apenas deve ser determinada a demanda, como também a parte a que deve ser visada, a participação nesse mercado possível de ser obtida e as características dos consumidores relacionadas às necessidades. A pesquisa de mercado tem sido bastante utilizada, nesse sentido.

Através da análise da curva da demanda a empresa poderá alterar as quantidades vendidas com a modificação do preço do produto. Os consumidores geralmente estão dispostos a comprar quantidades maiores se o preço está mais baixo. Um preço mais baixo pode estimular consumidores que já tenham adquirido mercadoria a consumir quantidades maiores. Além disso, pode permitir que outros consumidores que anteriormente não dispunham de poder aquisitivo para comprar tal mercadoria comecem a adquiri-la.

Segundo Pindyck e Rubinfeld (2002, p. 21), “A curva da demanda informa-nos a quantidade que os consumidores desejam comprar à medida que muda o preço unitário.”

Cabe salientar que a quantidade demandada pelos consumidores pode depender de outras variáveis, além de seu próprio preço. A renda também é importante. Com a renda maior, os consumidores podem gastar mais em qualquer dos bens disponíveis no mercado, e alguns consumidores farão isso com muitos bens.

Em função das condições de discriminação de preços, o acompanhamento da demanda pode ocasionar preços diferentes para os produtos, ainda que tenham custos iguais. O conceito de elasticidade-preço da demanda ajuda a entender os motivos desta discriminação de preços, mesmo quando os custos são os mesmos.

Para um bom gerenciamento, dentro da lógica da procura do produto pelo consumidor, é necessário saber o quanto a demanda seria reativa, ou elástica, a uma mudança de preço. Se a demanda praticamente não muda com uma pequena mudança no preço, dizemos que ela é inelástica. Se a demanda mudar consideravelmente, dizemos que é elástica.

Para Kotler:

É provável que a demanda seja menos elástica sob as seguintes condições: (1) quando há poucos substitutos ou concorrentes; (2) quando os compradores não percebem o preço mais alto imediatamente; (3) quando os compradores demoram a mudar seus hábitos de compra e a procurar preços mais baixos; (4) quando os compradores acham que os preços mais altos são justificados por diferenças em qualidade, pela inflação normal e assim por diante. (2000, p. 482).

b) Restrições orçamentárias do consumidor:

As empresas oferecem seus produtos e serviços aos consumidores. Para que os objetivos empresariais de margem de lucro e participação de mercado sejam atingidos, é necessário que os consumidores atendam as expectativas que os empresários têm sobre a demanda específica.

Podemos atribuir ao preço a característica de ser um valor representativo de uma troca entre o vendedor e o comprador. Para que a transação se realize este valor deve estar de acordo com os interesses de ambos. Sendo assim, o poder aquisitivo do consumidor é um elemento a ser considerado na precificação de bens e serviços.

De uma forma geral, tem-se a idéia de que as necessidades humanas de aquisição de bens e serviços são infinitas, mas suas condições de renda são de caráter limitado.

As opções de compra das pessoas sofrem influência da renda que dispõem. É o que podemos inferir quando nos deparamos com o conceito de “Linha do Orçamento”.

De acordo com Pindyck e Rubinfeld (2002, p. 75), o que se entende por Linha do Orçamento é “Todas as combinações de bens para as quais o total de dinheiro gasto seja igual à renda disponível.”

Dessa forma, todas as combinações possíveis de consumo de determinados bens e/ou serviços estarão limitadas ao nível de renda que o consumidor dispõe. Todavia, os preços e a renda sofrem modificações que poderão influenciar a composição da linha do orçamento dos indivíduos.

É salutar que a gestão de preços esteja alinhada com o acompanhamento do comportamento da renda dos compradores. Tal premissa é necessária, visto que a variação da renda altera o poder de consumo das pessoas. Por outro lado, este também é influenciado pela mudança nos preços.

Por exemplo, o poder de compra de um consumidor poderia ser dobrado tanto em virtude da duplicação de sua renda como de uma redução, pela metade, de todos os preços das mercadorias que viesse a adquirir. Esse raciocínio é possível se partirmos do conceito de Linha do Orçamento.

c) Valor para o cliente:

A compreensão do valor e de como trabalhar as ferramentas do marketing e da estratégia a seu favor correspondem a outro ponto de vital importância para as empresas. Se estas somente permanecem no mercado e sobrevivem se seus preços forem superiores a seus custos, o mercado somente adquire seus produtos ou serviços quando percebe que estes oferecem um valor percebido superior a seu preço.

Quando se fala em valor para o cliente pode-se trabalhar com a premissa de que estes comprarão da empresa que, segundo a percepção deles, oferecer o maior valor.

Para Kotler:

Valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço. (2000, p. 56).

Pode-se pressupor que os clientes que estejam dispostos e sejam capazes de realizar trocas o farão quando os benefícios das trocas excederem os custos e os produtos ou serviços oferecerem um valor superior em comparação com outras opções.

As outras opções podem ser produtos ou serviços usados atualmente ou anteriormente. Os clientes podem perceber que a compra de um produto novo no mercado pode resolver um problema ou melhorar sua situação.

As outras opções também podem ser produtos e serviços concorrentes. Por fim, as outras opções podem ser diferentes maneiras de os clientes lidarem com seus problemas.

Os clientes variam em suas percepção de valor: diferentes clientes podem avaliar o mesmo produto de maneiras diferentes. Por isso é muito importante conhecer bem os clientes.

Também é necessário considerar que as avaliações de valor dos clientes podem mudar ao longo do tempo e em diferentes situações.

Basicamente há quatro tipos comuns de benefícios que os clientes podem receber da compra e uso de produtos e serviços e quatro tipos de custos que podem tentar reduzir.

Tipos de benefícios:

- **Benefícios funcionais.** Estes são os benefícios tangíveis de se obter produtos e serviços;
- **Benefícios sociais.** São as respostas positivas que os clientes obtêm das outras pessoas por comprar e usar determinados produtos e serviços;
- **Benefícios pessoais.** São os bons sentimentos que os clientes experimentam pela compra, propriedade e uso de produtos, ou pelo recebimento de serviços;
- **Benefícios experimentais.** Estes refletem o prazer sensorial que os clientes obtêm de produtos e serviços.

Tipos de custos:

- **Custos monetários.** Referem-se à quantidade de dinheiro que os clientes devem pagar para receber produtos e serviços;
- **Custos temporais.** Referem-se ao tempo gasto comprando produtos e serviços;
- **Custos psicológicos.** São a energia e a tensão mentais envolvidas em fazer compras e aceitar os riscos dos produtos;
- **Custos comportamentais.** Referem-se à energia física que os clientes dispõem para comprar produtos e serviços.

d) Concorrência:

Atualmente, a concorrência não apenas é abundante, como está crescendo de maneira mais intensa a cada dia. Devido à competitividade dos mercados, já não basta compreender os clientes. As empresas precisam prestar muita atenção aos seus concorrentes. Empresas que buscam o sucesso nos negócios devem monitorar

seus concorrentes, através da obtenção contínua de informações a respeito destes. Conhecer as potencialidades e as fraquezas de quem disputa o mesmo mercado pode significar a obtenção de elementos para o estabelecimento de estratégias para combater as ameaças e aproveitar as oportunidades.

A identificação dos concorrentes é o primeiro passo para o monitoramento desta variável externa. Pode parecer simples para uma empresa a tarefa de identificar seus concorrentes, se estivermos falando de concorrentes diretos. No mercado atual, é difícil a determinação dos concorrentes indiretos de um produto, capazes de substituí-lo.

De acordo com Kotler (2000, p. 241), “A faixa de concorrentes reais e potenciais de uma empresa é na verdade bem mais ampla. Uma empresa está mais propensa a ser atingida por novos concorrentes e novas tecnologias do que por concorrentes já existentes.”

Para evitar a concorrência de preço, o que pode se fazer é a diferenciação do produto. Isso pode ocorrer inclusive através de um esforço da com a utilização de propaganda, marcas e imagem. Geralmente a aceitação de uma marca é obtida por manutenção de qualidade, bom serviço, embalagem atraente, garantia ou manutenção de preço.

Fixar preços acima do preço da concorrência pode ser uma estratégia de diferenciação de produto. Por esse método, a sugestão de preços dependerá do nível de concorrência existente para o produto, independentemente de seu custo ou da demanda. Os preços poderão ser diferentes se o produto atuar em um oligopólio ou concorrência perfeita, se é líder ou liderado. No oligopólio a empresa fixa o preço mais conveniente em comparação com o preço do produto líder.

Quanto menor a diferenciação do produto, menor será diferença entre o preço do produto e o preço da concorrência.

Quanto maior a diferenciação do produto, menor será a dependência do preço da concorrência, o preço pode ser até superior ao do produto líder, uma vez que a diferença se caracteriza normalmente pela maior participação de mercado (ganho de escala) e não necessariamente pela qualidade.

As situações intermediárias de diferenciação refletirão combinações alternativas e compatíveis entre margens de lucro e nível de diferenciação do produto, aos olhos do consumidor.

Para Sartori:

Nesse tipo de método, prevalece sempre a variação de preços dos concorrentes e não o preço do produto, qualquer que seja o nível de demanda e/ou custo, utilizando a empresa o preço médio da indústria, em decorrência possivelmente da dificuldade de determinação de custos e/ou a reação dos consumidores e concorrentes á diferenciação de preços. (2004, p. 81).

Tende a ocorrer em mercados de produtos homogêneos, com concorrência pura e em oligopólio puro.

Sob o aspecto da homogeneidade dos produtos também pode se inferir que, a aceitação de preços usualmente ocorre em mercados nos quais as empresas produzem produtos idênticos ou quase idênticos. Quando os produtos de todas as empresas em um mercado são substitutos perfeitos entre si, isto é, quando eles são homogêneos, nenhuma delas pode elevar o preço de seu próprio produto acima do preço praticado pelas outras empresas, porque, nesse caso, perderia todos ou a maior parte dos negócios. Os economistas costumam se referir a produtos caracterizados pela homogeneidade como *commodities*.

Em contraste, quando os produtos não são homogêneos, cada empresa pode elevar seu preço acima do preço praticado pelo concorrente sem perder todas suas vendas.

Segundo Pindyck e Rubinfeld (2002, p. 251), “A suposição de homogeneidade de produto é importante porque assegura a existência de preço de mercado único de modo consistente com a análise da oferta e da demanda.”

e) Aspectos legais:

Em determinadas situações, em função de objetivos sociais ou em caso de produtos estratégicos, o governo pode estabelecer um controle rígido sobre os preços. Dessa forma, podem ser criados órgãos de controle, com a utilização de padrões de custos e margens de lucro, visando a limitação da variação de preços.

Por outro lado, os aspectos legais podem influenciar a fixação de preços, à medida que os tributos cobrados pelo governo repercutirem direta ou indiretamente na decisão de preços por parte da empresa.

2.3 Objetivos na decisão de preços

Primeiramente, a empresa decide onde deseja posicionar sua oferta ao mercado. Quanto mais claros os objetivos de uma empresa, mais fácil será a determinação de preços. Por meio da determinação de preços, uma empresa pode perseguir qualquer um dos cinco principais objetivos: sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado, *skimming* máximo do mercado ou liderança na qualidade do produto.

As empresas buscam a sobrevivência como seu principal objetivo quando estão assoladas pelo excesso de capacidade, pela concorrência intensa ou por mudanças nos desejos dos consumidores. Os lucros tornam-se menos importantes do que a sobrevivência. Desde que os preços cubram os custos variáveis e alguns custos fixos, a empresa continua a funcionar. Entretanto, a sobrevivência é um objetivo de curto prazo, no longo prazo a empresa terá que aprender a agregar valor, se não quiser falir.

Muitas empresas tentam determinar um preço que maximize o lucro corrente. Elas estimam a demanda e os custos ligados a preços alternativos e escolhem o preço que maximizará o lucro corrente, o fluxo de caixa ou o retorno sobre o investimento (ROI). Essa estratégia pressupõe que a empresa tenha conhecimento de suas funções de demanda e custos. Mas essas funções são difíceis de serem estimadas. Ao enfatizar o desempenho financeiro corrente, a empresa pode sacrificar o desempenho de longo prazo, ignorando os efeitos de outras variáveis do mix de marketing, as reações dos concorrentes e as limitações legais em relação aos preços.

Algumas empresas desejam maximizar sua participação de mercado. Elas acreditam que um maior volume de vendas levará a custos unitários menores e a maiores lucros no longo prazo. Assim, determinam o menor preço possível, pressupondo que o mercado seja sensível a preço.

Muitas empresas preferem determinar preços altos para fazer o *skimming* do mercado, extraindo o máximo da demanda mais alta antes de baixar os preços para atender aos demais níveis.

As organizações públicas e as sem fins lucrativos adotam outros objetivos para a determinação de preços, como a recuperação parcial dos custos, por exemplo, quando se sabe que são necessários doações de particulares e subsídios

públicos para cobrir os custos restantes. Um hospital sem fins lucrativos pode objetivar a recuperação total dos custos ao determinar preços. Uma companhia teatral sem fins lucrativos pode determinar o preço de suas produções de maneira a vender o máximo de lugares no teatro. Um órgão de serviço social pode determinar um preço social adequado às rendas variáveis de seus clientes.

Sejam quais forem os objetivos específicos, as empresas que utilizam o preço como ferramenta estratégica, lucrarão mais do que as que simplesmente deixam que os custos ou o mercado determine seus preços.

2.4 Modelos de decisão de preços

Podemos dizer que são três os modelos principais para gestão de preços de venda:

- Modelos de decisão de preços de venda orientados pela teoria econômica;
- Modelos de decisão de preços de venda orientados pelos custos;
- Modelos de decisão de preços de venda orientados pelo mercado.

Os modelos de decisão de preços de venda orientados pela teoria econômica partem da premissa básica de que as empresas, agindo de forma racional, procuram maximizar seus lucros, tendo pleno conhecimento da curva de demanda de mercado e de seus custos. Dentro deste modelo, é preciso a identificação da estrutura de mercado onde a empresa atua, ou seja: concorrência perfeita e monopolística, monopólio e oligopólio.

Os modelos de decisão de preços de venda orientados pelos custos formam o preço dos produtos, através do cálculo de seus custos e adição de uma margem de lucro objetivada, pressupondo que o mercado absorva a quantidade ofertada ao preço obtido nesta equação.

Os modelos de decisão de preços de venda orientados pelo mercado levam em consideração somente a demanda do produto ou a ação da concorrência e o valor percebido pelos clientes, ignorando os custos no estabelecimento de preços.

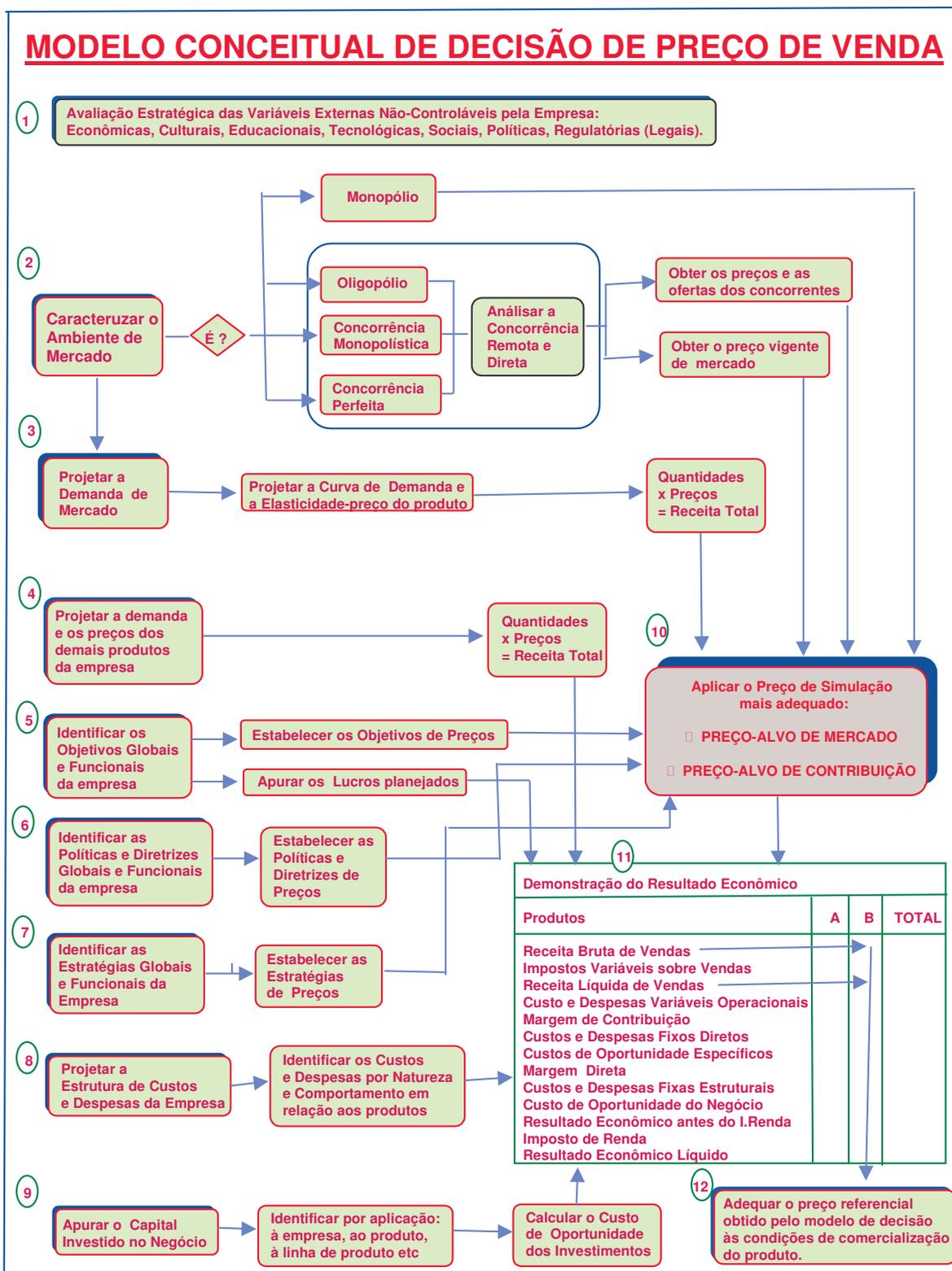


Figura 1: Modelo conceitual de decisão de preço de venda.

Fonte: PADOVEZE, 2003, p. 383.

- Etapas do Modelo Conceitual de Gestão de Preço de Venda:
 1. Avaliação estratégica das variáveis externas não-controláveis;
 2. Caracterização do ambiente de competição de mercado;
 3. Projeção da demanda de mercado e do produto;
 4. Projeção das vendas esperadas dos demais produtos da empresa;
 5. Identificação dos objetivos globais e funcionais da empresa e estabelecimento dos objetivos de preço;
 6. Identificação das políticas e diretrizes da empresa e estabelecimento das políticas e diretrizes de preço;
 7. Identificação das estratégias globais e funcionais da empresa e estabelecimento das estratégias de preço;
 8. Projeção da estrutura de custos e despesas da empresa;
 9. Apuração do capital investido no negócio e do respectivo custo de oportunidade;
 10. Aplicação do preço de simulação mais adequado;
 11. Obtenção da demonstração do resultado econômico;
 12. Avaliação e adequação do preço referencial às condições de comercialização.

O modelo conceitual de decisão de preço de venda apresentado por Padoveze trabalha com a premissa de permitir a simulação de alternativas de preços.

O modelo conceitual proposto parte de duas principais simulações. Quando o preço de venda é imposto pelo mercado, ou a empresa deseja atingir certo segmento alvo de mercado através da estratégia de preço. Esta primeira simulação trabalha com o “preço-alvo de mercado” ou “market target price” como sendo um preço de venda planejado de acordo com a qualidade e o valor percebido de um produto ou serviço pelo cliente para atingir determinado mercado-alvo específico.

A segunda simulação é quando a empresa parte da sua estrutura de custos e despesas para a formação de preço de venda. O ponto de partida é o “preço-alvo de contribuição” ou “contribution target-price” que é um preço de venda gerado a partir da margem de contribuição desejada, necessária, definida ou objetivada, pela empresa para um produto específico, para uma linha de produtos ou para a organização como um todo.

2.5 Estratégias competitivas e posicionamento estratégico

Formular uma estratégia empresarial e colocar-se diante do mercado requer, por parte de quem se estabelece, um cuidado bastante grande. Ao oferecer seus produtos e serviços e divulgar as condições de relacionamento com o ambiente externo, a empresa estará, de uma forma ou de outra, assumindo posturas.

Para alcançar o sucesso no mundo dos negócios, os participantes deste meio devem buscar a melhor forma de competirem, de operacionalizar suas atividades e de alcançar seus objetivos estratégicos.

Conhecer a si mesmo e ao meio ambiente onde está inserida, é premissa fundamental para o sucesso de uma empresa. Pois, poderão as fraquezas dos concorrentes lhe surgir como oportunidades. Da mesma forma, os pontos fortes dos competidores podem resultar em ameaças. Cabe destacar que o raciocínio inverso também pode ser admitido.

Em mercados onde a concorrência é mais forte, as condições para se alcançar os objetivos internos são bastante influenciadas pelas variáveis externas. Tem-se, neste caso, a indiscutível necessidade de conhecimento profundo do ambiente de atuação. Analisar e gerenciar o negócio com base nas variáveis que influenciam o mercado em que se está inserido, passa a ser uma questão, em muitos casos, de sobrevivência.

Entende-se que para posicionar-se estrategicamente é preciso primeiro conhecer as forças competitivas da indústria de atuação. Uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar seus pontos fracos e fortes em relação à indústria. Do ponto de vista estratégico, as condições cruciais são o posicionamento da empresa quanto às causas básicas de cada força competitiva.

2.5.1 Forças competitivas

Em termos de gestão e construção da estratégia temos como grande fonte o modelo básico de Porter de análise competitiva e industrial. Michael E. Porter, propõe uma estrutura de cinco forças, as quais, em seu ponto de vista, definem a postura básica de concorrência em uma indústria: o poder da negociação dos

fornecedores e compradores existentes, a ameaça de substitutos e de novos participantes e a intensidade da rivalidade existente.

A questão central, quando se discute a formulação da estratégia empresarial, ao que nos parece, é lidar com a concorrência. O modelo referido anteriormente coloca que o estado da concorrência em um setor depende das cinco forças básicas. Prega também que o poder coletivo dessas forças determina o potencial de lucro final de uma indústria.

A meta da estratégia empresarial é encontrar uma posição na indústria onde a empresa pode melhor se defender dessas forças ou influenciá-las a seu favor.

Para Porter:

O conhecimento dessas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia, anima o seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põe em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças. (2004, p. 4).

Algumas características são críticas para a robustez de cada força competitiva. A seguir serão discutidas.

a) Ameaça de entrada:

Novos participantes em uma indústria podem trazer novas competências, o desejo de obter participação de mercado e de apresentar, muitas vezes, recursos substanciais.

A gravidade da ameaça de entrada depende das barreiras existentes e na reação dos concorrentes estabelecidos que o novo participante pode antecipar. Se as barreiras à entrada forem altas e se o recém-chegado considerar que haverá forte retaliação por parte dos concorrentes, então ele não se apresentará como uma ameaça.

As fontes de barreiras para a entrada são as seguintes:

1. Economias de escala: Economias de escala referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto (ou operação ou função que entra na produção de um produto), à medida que o volume absoluto por período

aumenta. Essas economias detêm a entrada ao forçar o aspirante a participar em larga escala ou a aceitar uma desvantagem de custos.

2. **Diferenciação do produto:** Diferenciação do produto significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes. A identificação de marca cria uma barreira ao forçar os novos participantes a gastar enormes quantias para superar a lealdade do consumidor. Propaganda, atendimento ao cliente, ser o primeiro no setor e diferenças entre produtos estão entre os fatores que fomentam a identificação de marca.
3. **Necessidades de capital:** A necessidade de empregar grandes recursos financeiros a fim de competir cria um empecilho à entrada, particularmente se o capital se faz necessário para despesas irre recuperáveis em propaganda a ser paga à vista e Pesquisa e Desenvolvimento (P & D). O capital é necessário não apenas para os ativos fixos mas também para crédito ao consumidor, inventários e absorção de prejuízos iniciais. Conquanto as grandes empresas possuem os recursos financeiros para invadir praticamente qualquer setor, as enormes exigências de capital em certos campos limitam o acesso de prováveis novos participantes.
4. **Custos de mudança:** São custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor para o outro. Os custos de mudança podem incluir custos de um novo treinamento dos empregados, custo de novo equipamento auxiliar, custo e tempo para testar ou qualificar uma nova fonte, necessidade de assistência técnica em decorrência da confiança depositada no vendedor, novo projeto do produto, ou mesmo custos psíquicos de desfazer um relacionamento. Se esses custos de mudanças são altos, os recém-chegados precisam oferecer um aperfeiçoamento substancial em custo ou desempenho para que o comprador decida deixar um produtor já estabelecido.
5. **Acesso aos canais de distribuição:** A nova entrante precisa, é claro, garantir a distribuição de seu produto ou serviço. Quanto mais limitados os canais de atacado e varejo e quanto mais a concorrência estiver comprometida com eles, obviamente mais difícil será a entrada no mercado. Às vezes, essa barreira é tão alta que, para superá-la, um novo participante precisa criar seus próprios canais de distribuição.

6. Desvantagens de custo independentes da escala: Empresas estabelecidas talvez tenham uma vantagem de custos não-disponível aos rivais em potencial, não importa seu tamanho e acesso à economia de escala. Essas vantagens podem advir dos efeitos da curva de aprendizado, tecnologia exclusiva, acesso às melhores fontes de materiais, ativos comprados a preços anteriores à inflação, subsídios governamentais ou localização favorável.
7. Política governamental: O governo pode limitar e até mesmo impedir a instalação de indústrias com controles e requisitos de licenciamento e restrições de acesso a matérias-primas. O governo também pode exercer um papel indireto importante ao determinar barreiras através de controles como padrões de poluição da água e do ar e regulamentos de segurança.

b) Intensidade da Rivalidade entre os concorrentes existentes:

A rivalidade entre os concorrentes existente assume forma corriqueira de disputa por posição, com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição.

Algumas formas de concorrência são altamente instáveis, como por exemplo a concorrência de preços, sendo bastante provável que deixem toda a indústria em pior situação do ponto de vista da rentabilidade. Por outro lado, as batalhas de publicidade podem expandir a demanda ou aumentar o nível de diferenciação do produto na indústria com benefício para todas as empresas.

A rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais:

1. Concorrentes numerosos ou bem estruturados: Quando as empresas são numerosas, a probabilidade de dissidência é grande, e algumas empresas podem chegar a acreditar que podem fazer movimentos sem serem notadas. Mesmo quando existem poucas empresas, se elas estiverem equilibradas em termos de tamanho e recursos aparentes, isso cria instabilidade porque elas podem estar inclinadas a lutar entre si e têm recursos para retaliações vigorosas.

2. Crescimento lento da indústria: O crescimento lento da indústria transforma a concorrência em m jogo de parcela de mercado para as empresas que procuram expansão.
3. Custos fixos ou de armazenamento altos: Custos fixos altos criam fortes pressões no sentido de que todas as empresas satisfaçam a capacidade, o que muitas vezes conduz rapidamente a uma escalada nas reduções de preços quando existe excesso de capacidade.
4. Ausência de diferenciação ou custos de mudança: A ausência de diferenciação impulsiona a escolha do comprador no sentido de procurar o menor preço. A diferenciação do produto cria isolamento contra a luta competitiva, porque os compradores têm preferências e sentimentos de lealdade com relação a determinados vendedores. Os custos de mudança têm o mesmo efeito.
5. Concorrentes Divergentes: Concorrentes divergentes quanto a estratégias, origens, personalidades e relacionamentos com suas matrizes têm objetivos e estratégias diferentes no que diz respeito a como competir, e podem se chocar continuamente ao longo do processo. As alternativas estratégicas certas para um concorrente serão erradas para outros.
6. Desvantagens de custo independentes da escala: Empresas estabelecidas talvez tenham uma vantagem de custos não-disponível aos rivais em potencial, não importa seu tamanho e acesso à economia de escala. Essas vantagens podem advir dos efeitos da curva de aprendizado, tecnologia exclusiva, acesso às melhores fontes de materiais, ativos comprados a preços anteriores à inflação, subsídios governamentais ou localização favorável.
7. Grandes interesses estratégicos: A rivalidade em uma indústria se torna ainda mais instável se algumas empresas tiverem muitos interesses em jogo com o propósito de obter sucesso na indústria. Os objetivos dessas empresas poderão não só ser diferentes, como ainda mais desestabilizadores porque elas são expansionistas e estão potencialmente inclinadas a sacrificar a lucratividade.
8. Barreiras de saídas elevadas: Barreiras de saída são fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as companhias competindo em atividades mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos,

sobre seus investimentos. Quando as barreiras de saídas são altas, o excesso de capacidade não desaparece da indústria, e as companhias que perdem a batalha competitiva não entregam os pontos.

c) Produtos substitutos:

Todas as empresas em um mercado estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro.

Os substitutos não só limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem a bonança que uma indústria pode usufruir em tempos de vacas gordas.

Os produtos substitutos que merecem maior atenção estratégica são os que estão sujeitos a tendências para melhorar sua compensação de desempenho de preço com produtos da indústria ou aqueles produzidos por indústrias obtendo altos lucros. Os produtos alternativos surgem, muitas vezes, se algum desenvolvimento aumenta a concorrência em seus setores, causando redução de preços ou melhoria de desempenho.

d) Poder de negociação dos compradores:

Os consumidores podem forçar a baixa de preços, exigir melhor qualidade ou serviços melhores e jogar os concorrentes uns contra os outros, tudo à custa dos lucros das empresas.

Um grupo de compradores é poderoso se:

1. Estiver concentrado na compra de grandes volumes: Compradores de grandes volumes são forças particularmente poderosas se altos custos fixos caracterizam a indústria, cujos preços são aumentados para manter a capacidade de produção.
2. Se os produtos que comprar da indústria forem padronizados ou não-diferenciados: Os compradores, certos de que sempre poderão encontrar fornecedores alternativos, poderão jogar uma empresa contra a outra.

3. Se os produtos que comprar da indústria formarem um componente de seu produto que represente uma fração significativa de seu custo – Os compradores tendem a sair à procura de preços favoráveis e a comprar de forma seletiva.
4. Se lucrar pouco: Cria maior incentivo para diminuir os custos de compras. Compradores com altos lucros, entretanto, são, geralmente menos sensíveis a preços (isto é, se o item não representar uma grande fração de seus custos).
5. Se os produtos da indústria não forem importantes para a qualidade de produtos ou serviços do comprador: Quando a qualidade dos produtos do comprador for muito afetada pelos produtos da indústria, os compradores geralmente são menos sensíveis a preço.
6. O produto da indústria não economizar dinheiro para o comprador: Onde o produto ou serviço da indústria pode pagar-se muitas vezes, o comprador raramente é sensível a preço; pelo contrário, ele está interessado em qualidade.
7. Os compradores apresentam uma ameaça plausível de integração retroativa para fabricar os produtos da indústria.

e) Poder de negociação dos fornecedores:

Os fornecedores podem exercer o poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ou elevando preços ou reduzindo a qualidade de bens e serviços comprados. Fornecedores poderosos podem assim “espremer” a rentabilidade de uma indústria incapaz de recuperar o aumento de custos em seus próprios preços.

Um grupo de fornecedores é poderoso se:

1. For dominado por algumas empresas e se estiver mais concentrado do que o setor ao qual fornece.
2. Seus produtos forem exclusivos ou pelo menos diferenciados, ou ainda se acumularam custos da troca de fornecedores: Os custos da troca de fornecedores são custos fixos que os compradores enfrentam na troca de fornecedores. Esses custos surgem porque, entre outras coisas, as

especificações de um produto do comprador fazem com que este fique preso a determinados fornecedores, investindo pesadamente em equipamento auxiliar especializado ou aprendendo a operar o equipamento do fornecedor, ou ainda, porque suas linhas de produção estão ligadas às instalações do fornecedor.

3. Não foi obrigado a concorrer com outros produtos à venda no setor.
4. Se apresentar uma ameaça aceitável de se integrar aos negócios do setor: Isso proporciona uma verificação contra a capacidade da indústria em melhorar os termos pelos quais efetua as compras.
5. Se a indústria não for um cliente importante do grupo de fornecedores: Caso contrário, a sorte dos fornecedores ficará intimamente ligada à indústria, e com isso essas entidades vão querer proteger a indústria através de preços e atendimento razoáveis em atividades como Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e lobbies.

2.5.2 Posicionamento estratégico

Segundo Porter:

Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição *defensável* contra as cinco forças competitivas. De modo amplo, isso compreende uma série de abordagens possíveis:

- posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- influenciar o equilíbrio de forças a partir de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou
- antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança por meio da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem. (2004, p. 31).

Porter também é o responsável pelo conceito de “estratégias genéricas”, sobre a qual argumenta que existem três, em particular: liderança de custos, diferenciação e foco (ou escopo). Esse conceito tem sido empregado amplamente, quando a questão é posicionar-se estrategicamente.

Posicionar-se no mercado é fazer uma escolha. Dentro dessa linha, tem-se que para melhor gestão estratégica é salutar que a empresa opte por uma vantagem competitiva bem definida. O que não impede de que em momentos diferentes sejam utilizados estratégias e posicionamentos diferentes. O crucial é a empresa ter a consciência do seu posicionamento.

Colocar em prática qualquer uma das estratégias genéricas é assumir uma postura para superar os concorrentes. Em alguns casos, a estrutura da indústria indicará que todas as empresas podem obter altos retornos, com a utilização das estratégias, mas em outros, o sucesso de uma estratégia poderá apenas obter resultados aceitáveis.

Trata-se, a seguir, das “estratégias genéricas” de Porter:

a) Liderança no custo total:

Consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico. A liderança no custo exige intensa atenção administrativa ao controle dos custos. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.

Uma posição de baixo custo gera para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas. A posição de custo dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição.

A estratégia de baixo custo protege a empresa contra todas as cinco forças competitivas porque a negociação só pode continuar a diminuir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados, e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas.

Colocar em prática a estratégia de baixo custo pode exigir investimento pesado de capital e equipamento atualizado, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado. Uma grande parcela de mercado permitirá, por sua vez, economias nas compras, o que reduz os custos ainda mais.

Para sustentar uma posição de baixo custo é bastante provável que o reinvestimento em novos equipamentos e instalações seja uma premissa. Os recursos podem ser oriundos das altas margens proporcionadas pela posição.

Uma estratégia de liderança de custos pode, em alguns casos, revolucionar uma indústria em que as bases históricas da concorrência tenham sido diferentes e os concorrentes estejam mal preparados, quer economicamente quer quanto à percepção, para dar os passos necessários para a minimização dos custos.

b) Diferenciação:

Trata-se de diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria.

Os métodos para a diferenciação podem assumir muitas formas:

- projeto ou imagem da marca;
- tecnologia;
- peculiaridades;
- serviços sob encomenda;
- rede de fornecedores;
- outras dimensões.

É importante destacar que a estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário.

Se alcançada, a diferenciação é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, no entanto, de um modo diferente do que na liderança de custos.

A diferenciação aumenta as margens, devido a pouca sensibilidade a preços dos compradores. Isso se dá também em função da lealdade que estes têm com a marca. Essa situação estabelece um isolamento contra a rivalidade, uma vez que se tem algo não encontrado facilmente no resto da indústria.

Atingir a diferenciação pode, as vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. Em geral, requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado.

Existe ainda a necessidade de conhecer e controlar o comportamento dos custos. Não como objetivo principal, mas secundário. Isso porque os custos não devem atrapalhar os objetivos da diferenciação. Se para diferenciar-se a empresa tiver que incorrer em custos tão elevados que se tornem impraticáveis, então os custos serão um complicador para a adoção da estratégia.

c) Enfoque:

Essa estratégia genérica é a de focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Visa atender muito bem o alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta.

Na adoção da estratégia do enfoque parte-se do pressuposto de que ao escolher um público alvo para atender a empresa o fará com mais eficiência. Isso se compararmos aos demais concorrentes que tentam atender à indústria de forma geral.

A empresa com estratégia de enfoque poderá também atingir a diferenciação a medida que tende a satisfazer melhor seu cliente, pois direciona suas atenções somente para o alvo. Por outro lado, também poderá conseguir reduções de custos com o atendimento focado, ou ainda atingir tanto a diferenciação quanto a redução de custos. Dessa forma, tem-se também com o enfoque defesas contra as cinco forças competitivas, possibilitando inclusive obter potencialmente retornos acima da média para a sua indústria.

		VANTAGEM ESTRATÉGICA	
		Unicidade Observada pelo Cliente	Posição de Baixo Custo
ALVO ESTRATÉGICO	No Âmbito de Toda a Indústria	DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL
	Apenas um Segmento Particular	ENFOQUE	

Figura 2: Três estratégias genéricas.
Fonte: PORTER, 2004, p. 41.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O presente capítulo visa estabelecer o método da pesquisa que será desenvolvida, buscando estruturar o processo de seleção e de obtenção de dados, registros e análise, objetivando o posicionamento da pesquisa em sua contextualização, assim como meio de apresentar e instrumentalizá-la.

O método de pesquisa adotado neste trabalho é o estudo de caso.

O método em questão, segundo Yin (2001, p. 27), “É a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se puder manipular comportamentos relevantes.” O autor ainda define como uma investigação empírica de um fenômeno dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

O estudo de caso conta ainda com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, acrescentando duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. A ampla possibilidade de trabalhar com diversas evidências é o poder diferenciador do estudo de caso. O grande diferenciador em relação à pesquisa histórica é a capacidade do estudo de caso em lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional.

Exemplificando, o estudo de caso pode estar na observação tão-somente das variáveis em que haja realmente um interesse maior e que sejam observadas num laboratório. Ou pode ocorrer ainda em um campo, onde deu origem ao termo experimento social para se ocupar da pesquisa em que os pesquisadores “tratam” grupos inteiros de pessoas de maneiras diferentes. Como esforço de pesquisa contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Enfim, na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social são os campos onde podemos encontrar a utilização do estudo de caso como uma estratégia de pesquisa.

Pode-se dizer que o estudo de caso é uma opção de método e pesquisa quando deliberadamente se quiser lidar com condições contextuais – acreditando que elas poderiam ser altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo.

Segundo Yin:

Por exemplo, um experimento deliberadamente separa um fenômeno de seu contexto, de forma que se pode dedicar alguma atenção apenas a algumas variáveis (em geral, o contexto é “controlado” pelo ambiente de laboratório) em comparação, uma pesquisa histórica não lida com situações emaranhadas entre fenômeno e contexto, mas em geral com acontecimentos não-contemporâneos. (2001, p. 32).

Finalmente, os levantamentos podem até tentar dar conta de fenômeno e contexto, mas sua capacidade de investigar o contexto é extremamente limitada. O elaborador do levantamento, por exemplo, esforça-se ao máximo para limitar o número de variáveis a serem analisadas (e, por conseguinte, o número de questões que pode ser feito) a fim de se manter seguramente dentro do número de respondentes participantes do levantamento.

3.1 Escolha do caso

O caso de estudo deste trabalho é um Centro Universitário, aqui identificado como “IES Modelo”.

A escolha do caso se deu em função da disponibilidade das informações necessárias à consecução dos objetivos da pesquisa. Para tanto, de comum acordo, a Instituição será identificada com um nome fictício.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados normalmente é alicerçada entre diversas fontes e procedimentos, tais como: a análise de documentos, a entrevista e outros, podendo variar em utilizar um ou mais procedimentos.

A escolha dos métodos e das técnicas de coleta de dados ocorre em função do tipo de pesquisa e da fonte de dados escolhidos, podendo o pesquisador optar por uma combinação de métodos.

Os dados em nível de pesquisa são classificados em dois grandes grupos: dados primários e dados secundários. Os dados primários são aqueles que ainda não foram coletados, estando ainda de posse dos pesquisados. Os dados secundários, por sua vez, são aqueles já coletados, tabulados e ordenados, com propósito de atender as necessidades de pesquisas em andamento, tais como: publicações, serviços padronizados de informações, atendimento a exigências governamentais, entre outros.

Yin (2001, p. 107-112) sugere seis fontes básicas para coleta de evidências para a condução do estudo de caso: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e os artefatos físicos.

No desenvolvimento deste estudo foram utilizados como instrumentos de coleta de dados: documentação, registros em arquivos, entrevista não estruturada e pesquisa bibliográfica.

3.3 Análise dos dados

Para Yin:

A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista as proposições iniciais de um estudo. Analisar as evidências de um estudo de caso é uma atividade particularmente difícil, pois as estratégias e as técnicas não foram muito bem definidas no passado. (2001, p. 131).

Sendo o estudo de caso a estratégia escolhida, quatro técnicas analíticas dominantes são descritas pelo autor: adequação ao padrão, construção da explanação, análise de séries temporais e modelos lógicos de programa. Cada uma delas pode ser utilizada em projetos de estudo de caso único ou de casos múltiplos.

Neste trabalho foram utilizadas duas técnicas de análise dos dados. Utilizou-se da construção da explanação, principalmente para a descrição do processo de formação e gestão de preços na IES Modelo. Já a técnica de análise de séries temporais foi utilizada, fundamentalmente, para a análise das demandas (número de alunos e créditos contratados).

4 O ESTUDO DE CASO

O presente trabalho, de acordo com os conceitos abordados na revisão bibliográfica, e pretendendo abordar a aplicabilidade destes em um estudo de caso, se valerá da utilização de uma IES específica.

A IES em questão é identificada como “IES Modelo”. Mesmo que as variáveis do estudo sejam reflexo da realidade, por uma questão de privacidade dos dados e informações, a identificação mencionada é fictícia e meramente didática.

Trata-se de um Centro Universitário, da região metropolitana de Porto Alegre. Uma instituição com trinta anos de existência. Oferece atualmente cursos de graduação e de pós-graduação. Para o trabalho está se considerando apenas os cursos de graduação.

4.1 Descrição do produto e extensão do mercado relevante

O produto em questão é o Ensino Superior, oferecido pelas IES – Instituições de Ensino Superior – Privadas.

O mercado relevante é especificamente de prestação de serviços educacionais, de nível superior, no Rio Grande do Sul.

Esse mercado é definido por suas características acadêmicas e pela divisão de demanda. Os concorrentes são IES privadas e públicas, uma vez que atuam com função e desempenho semelhantes, seus serviços são usados na mesma ocasião e existe proximidade geográfica (RS).

O mercado atualmente é bastante competitivo, o que indica uma elasticidade preço cruzada bastante alta. Isso se explica pelo fato de o rendimento dos alunos afetarem diretamente a opção por cursar o ensino superior privado.

As IES competem por alunos que possam ser financiados ou tenham condições financeiras de pagar seus custos para estudar até o final do curso e/ou por alunos qualificados e/ou pela melhor colocação no mercado de trabalho dos egressos de seus cursos.

As instituições de ensino superior (IES) são classificadas em relação à sua organização acadêmica como:

- **Universidades:** devem possuir atividades de ensino, pesquisa e extensão, têm autonomia para abertura de cursos superiores e precisam cumprir requisitos de número mínimo de professores com dedicação exclusiva e de professores com titulação de mestre e doutor;
- **Centros-Universitários:** devem possuir atividades na área de ensino, têm autonomia para criar cursos superiores, não precisam cumprir requisitos quanto ao número de professores com dedicação exclusiva e nem de professores com titulação;
- **Faculdades Integradas, Faculdades, Institutos Superiores e Escolas Superiores:** devem possuir atividades na área de ensino, não têm autonomia para abertura de cursos superiores, não precisam cumprir requisitos quanto ao número de professores com dedicação exclusiva e nem com professores com titulação.

4.2 Avaliação do setor usando a estrutura das cinco forças de Porter

A seguir, será feita uma análise do setor de ensino superior, através da estrutura das Cinco Forças de Porter.

4.2.1 Determinantes do grau de rivalidade

Nos últimos dez anos as IES enfrentaram dilemas mais complexos na gestão. Elas passaram a ter que se preocupar com uma série de outras variáveis a partir de 1995. Seu sucesso passou a depender, além da administração dos custos, da qualidade e da diferenciação de seus cursos, do desempenho dos egressos no Provão, de sua inserção e integração à comunidade, da capacidade de antever a existência de mercado de trabalho para seus egressos na época de conclusão do curso, do seu plano de marketing. Essa mudança é resultado do aumento da concorrência no setor.

O BRDE, em seu estudo sobre a Educação Superior na Região Sul do Brasil (2002, p. 7), apresenta alguns dados importantes para a caracterização da concorrência no setor:

- O número de IES cresceu 32% entre 1995 e 2000 no Brasil, sendo que o número de IES privadas cresceu 46,7%. Na Região Sul o número de IES aumentou 46,6% e o número de IES privadas aumentou 73,1%;
- O número de vagas oferecidas para ingresso de novos alunos cresceu, entre 1994 e 2000, 111,8% no Brasil e 111,6% na Região Sul;
- Em relação à caracterização das IES no Rio Grande do Sul grande parte da oferta é oriunda de IES privadas comunitárias e confessionais;
- O percentual dos jovens de 18 a 24 anos matriculados em um curso superior era de 11,52% no Brasil, em 2000. No Rio Grande do Sul, o número era de 19,12%.

A expansão do setor de educação foi, inicialmente, acompanhada por uma diminuição da ociosidade das vagas oferecidas por vestibular ou outros processos de seleção, tanto no setor privado como no setor público, mas embora a expansão não tenha se interrompido até o ano 2000, o movimento de queda da ociosidade inverteu-se a partir de então, isto é, a oferta passou a crescer mais do que a demanda. Essa elevação da ociosidade é evidência da maior concorrência no setor.

Os estados da Região Sul apresentaram um crescimento maior do que a média nacional e possuíam, no ano 2000, uma melhor situação em termos de ociosidade do que a média brasileira.

Os custos de mudança por parte do consumidor é relativamente baixo, pois, ao decidir trocar de instituição, o aluno pode aproveitar as disciplinas cursadas para concluir os estudos em outro local.

O valor de saída do mercado por parte das IES é considerado alto, uma vez que esta faz pesados investimentos para oferecer seus serviços. Instalações físicas, como prédios e ginásios de esportes são necessários. Trabalha-se com laboratórios específicos de ensino e os investimentos feitos em pesquisa, no caso das Universidades, só poderão ser recuperados com a continuidade da exploração científica e das atividades de ensino.

Por outro lado tem-se a cultura das IES, que no Rio Grande do Sul são em maioria comunitárias e confessionais. Essas instituições são bastante tradicionais e conservadoras. Têm um longo tempo de dedicação exclusiva nessa atividade, o que inviabiliza novas investidas em outro setor. As decisões são morosas.

4.2.2 Determinantes da força competitiva dos substitutos

O Ensino Superior é bastante característico. Seu serviço é caracterizado por atividades de cunho intelectual e de formação.

Como substituto podemos identificar o Ensino Profissionalizante, pois também visa à formação de profissionais habilitados para o mercado de trabalho, pós ensino médio. Todavia, a força desse substituto é relativamente baixa e o máximo que se vislumbra, a curto prazo, é uma pequena variação da demanda no Ensino Superior em função da substituição pelo Ensino Profissional.

Isso se justifica pelo grau de complexidade dos serviços do Ensino Superior e também pela exigência de formação do mercado de trabalho para com os profissionais.

4.2.3 Determinantes da força competitiva dos entrantes

A partir de 1995, com as maiores facilidades e até incentivos para a criação de IES, o setor de educação superior começa a crescer rapidamente, apoiado na maior valorização, por parte da sociedade brasileira, de um curso superior. O crescimento mais acentuado ocorreu no setor privado, o qual foi estimulado pelo governo federal por representar uma solução para os problemas da necessidade de expansão da educação superior e da falta de recursos do setor público.

Com isso, temos uma situação onde, mesmo havendo uma certa carência de barreiras a novos entrantes, o mercado encontra-se saturado em termos de demanda. De outra forma, o ganho de escala das maiores instituições proporcionam uma determinada vantagem competitiva, o que deve ser mensurado com bastante competência, pois as instituições mais recentes têm demonstrado uma estratégia de instalações com baixo custo fixo.

4.2.4 Determinantes da força competitiva dos fornecedores

O principal insumo destas instituições é o de recursos humanos.

Os profissionais com titulação de Mestre e Doutor encontram-se em uma situação de relativa segurança quanto à empregabilidade, pois o Ministério da Educação e Cultura - MEC utiliza dentre seus indicadores de avaliação de cursos a titulação do corpo docente.

Os professores e funcionários da rede privada de ensino no Rio Grande do sul têm conseguido, nos últimos anos, manter um patamar de reajuste salarial superior ao de muitas profissões. Isso se deve ao fato de que seus sindicatos representativos têm obtido um desempenho satisfatório nas negociações, tendo em vista que os últimos reajustes não têm sido menor do que o INPC (índice de inflação utilizado como referência para o reajuste dos salários). Por outro lado, o sindicato patronal não tem mostrado força para reverter essa situação, o que fortalece o poder dos profissionais.

Os diferenciais de avanços tecnológicos são conseguidos, principalmente, através da pesquisa, onde a base para o sucesso é a capacidade de investimentos em laboratórios e remuneração e retenção de talentos pesquisadores.

4.2.5 Determinantes da força competitiva dos compradores

Conforme as estimativas de demanda futura, as análises feitas sobre os acontecimentos nos últimos anos e a opinião dos agentes ligados ao setor de educação superior, os próximos anos devem ser marcados por uma redução na taxa de crescimento do setor e por um aumento na concorrência.

O cenário previsto demonstra que aqueles alunos que tiverem condições de serem financiados por algum programa de financiamento educativo ou que tiverem condições de pagar o ensino superior serão disputados entre as IES. Isso indica a força competitiva dos alunos.

4.3 Posicionamento estratégico da IES Modelo

A IES Modelo, é um Centro Universitário localizado na região metropolitana de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. Tem aproximadamente 5.600 alunos sendo atendidos com os cursos de graduação, entre bacharelados, licenciaturas e tecnólogos.

É uma IES que pode ser enquadrada, no que se refere à estratégia de posicionamento, como estando em uma posição intermediária entre vantagens de custo ou de benefícios. Ou seja, trabalha com características bastante identificadas com a estratégia genérica do enfoque.

Para obter vantagem de custos a IES referida teria que se beneficiar do porte, volume de vendas, no caso em número de alunos. Isso não ocorre. Existem concorrentes, inclusive bastante próximos geograficamente, com um número de alunos bastante superior.

O porte da IES, número de alunos, e a sua estrutura não possibilitam a vantagem de custos. Mesmo não sendo Universidade, a IES tem como meta se tornar uma. Isso exige um investimento e incremento de infra-estrutura que ainda não estão de acordo com o volume de alunos atendidos.

Por outro lado, a IES ainda não consolidou a marca no ensino superior, o que não proporciona uma vantagem de benefícios. Não sendo referência, não pode explorar a sua imagem subjetiva como retenção e captação de alunos.

Em uma posição intermediária, a IES Modelo tem explorado suas características de acesso fácil, conveniência e boa localização. Pode-se dizer que a relação custo com benefício (intermediária) tem sido o determinante para o posicionamento desta IES.

Essa estratégia genérica de posicionamento dá enfoque a um determinado tipo de aluno e mercado geográfico. Quanto ao tipo de aluno, pode-se dizer que é o de classe média baixa, que tem elasticidade a preço em função da restrição orçamentária. O mercado geográfico é o da região metropolitana de Porto Alegre, com mais ênfase no público que busca se favorecer da boa localização da IES, que tem sua sede em uma região central.

4.4 Formação e gestão de preços na IES Modelo

De acordo com o objetivo geral deste estudo a identificação de como ocorre a formação e gestão dos preços de venda na IES Modelo, se dará a partir da variável mercado e do posicionamento estratégico desta.

4.4.1 Motivos e objetivos na formação do preço

Conforme os preceitos teóricos, o momento da decisão dos preços é impulsionado pelos motivos de tal decisão. A teoria nos traz ainda que os objetivos principais a serem atingidos, devem ser considerados neste momento. Nesse sentido, cada situação de precificação poderá ter uma ou mais variáveis que nortearão esta decisão.

Em se tratando de uma IES, como motivos para a decisão de preços, pode-se exemplificar:

- Ajuste anual das mensalidades (revisão contratual), em função do reajuste do principal insumo (salários);
- Orçamento anual;
- Lançamento de um novo curso;
- Conhecimento de alteração de preços dos concorrentes;
- Variações significativas da demanda dos cursos para mais ou para menos;
- Alterações significativas nos níveis dos investimentos, por necessidade interna ou por exigência do Ministério da Educação e Cultura - MEC;
- Mudança ou manutenção de objetivos de rentabilidade;
- Adaptação às novas estratégias de atuação no mercado, como por exemplo, política de benefícios (bolsas e descontos);
- Alterações na legislação vigente;
- Adaptação a novas tecnologias existentes ou empregadas, como por exemplo, ensino a distância.

Dentre os objetivos buscados com os preços, por uma IES, pode-se citar:

- Sobrevivência, em função das ações dos concorrentes e do poder de compra dos consumidores;
- Maximização do lucro atual;
- Maximização da participação de mercado.

No caso da IES Modelo, a precificação é trabalhada em um momento bem específico. Anualmente a Instituição se depara com a questão de formar e gerenciar os valores de mensalidades. No contrato prestação de serviços educacionais, onde

está estipulado o valor da semestralidade, também consta que esta terá ocorrência mensal, originando o aspecto da mensalidade.

Embora a forma de oferta dos serviços de ensino de graduação seja semestral, a prática de alteração dos valores cobrados é uma vez a cada ano. Isso se justifica, principalmente, em função do aspecto legal que determina a vigência de um ano para os valores estipulados.

O momento da decisão dos preços passa a ser, por uma questão de planejamento, concomitante ao processo orçamentário, que também é anual. Dessa forma, tem-se os valores das mensalidades como um dos principais elementos para a confecção da previsão orçamentária anual da IES. Por outro lado, os próprios resultados projetados, não só em função dos preços, mas também de outras variáveis como custos e investimentos, passam a ser elementos influenciadores da decisão.

Como variável importante para a alteração dos valores na IES Modelo, além do orçamento anual, onde são analisados os aspectos de rentabilidade, investimentos e demanda (número de alunos), também está a questão do reajuste anual dos salários, que é o principal insumo. Anualmente os professores e funcionários da IES recebem um reajuste salarial, oriundo de um acordo sindical, que afeta diretamente o custo com pessoal.

Ainda como elemento fundamental de análise no momento de formação e gestão das mensalidades, existe a concorrência. Este aspecto é tido como o mais relevante no momento da decisão. Isso porque, em função das características do setor como a rivalidade e o poder de compra dos alunos, os valores entre IES são muito comparados. Conforme demonstrado com a análise das forças competitivas do setor, os alunos possuem uma força de comprador que influencia na decisão das IES. Dessa forma, estabelecer preços de mensalidades sem analisar a concorrência e sem tê-la como parâmetro, é uma gestão muito arriscada para a IES Modelo.

4.4.2 Descrição do processo

Aqui se busca identificar o processo como um todo da formação e da gestão dos preços. Identificar o valor das mensalidades estabelecidas e as variações entre os diferentes cursos e situações de benefícios (descontos e bonificações) concedidos.

Na ocasião da projeção orçamentária, a IES busca os elementos essenciais para a questão dos valores das mensalidades para o ano seguinte.

A situação exemplo de análise é a decisão para o ano de 2006, na IES Modelo. Tendo como base as informações levantadas, em 2005, no momento da previsão orçamentária.

Nesse sentido, o primeiro passo é a projeção da receita com cursos de graduação. Para tanto se buscam elementos que serviram de premissas para a definição dos valores dos créditos. A mensalidade que cada aluno irá pagar por cursar um curso de graduação está vinculada ao número de créditos que este irá contratar. Em geral, cada disciplina é formada de quatro créditos. Logo, o número de créditos contratados pelo aluno depende do número de disciplinas em que este se matriculará. Então, se um aluno, por exemplo, se matricula em quatro disciplinas, este irá pagar mensalmente o valor referente a dezesseis créditos.

O valor do crédito projetado para o próximo ano tem sempre como base o valor do crédito do ano anterior, por exigência legal. Ou seja, o percentual definido de reajuste das mensalidades será aplicado sobre o valor do crédito já praticado pela IES. Segue o quadro com as principais premissas para a projeção da receita:

PREMISSAS PARA PROJEÇÃO DA RECEITA - MENSALIDADES GRADUAÇÃO 2006			
RECEITA	%	INDICADORES DE REFERÊNCIA	%
- Reajuste do Crédito Diferenciado (Grupos)	Ver Painéis	- Previsão Reajuste Salários 2006:	6,00
- Alteração Diferenciada na Política de Descontos:	Ver Painéis	- Previsão de Reajuste - Crédito Concorrentes	6,00
CONSIDERAÇÃO BASE - OUTUBRO 2005			%
- Percentual de Alunos Matriculados em 12 Créditos ou Menos:			63,94
- Percentual de Alunos Matriculados na Faixa de 14 a 20 Créditos:			20,02
- Percentual de Alunos Matriculados acima de 22 Créditos:			16,04
- Total de Alunos Matriculados em Outubro de 2005		5.404	100,00

Figura 3: Premissas para a projeção da receita – mensalidades de graduação 2006.
Fonte: IES Modelo.

De acordo com a Figura 3 pode-se verificar que as principais premissas abordadas são: reajustes diferenciados para créditos dos cursos (distribuídos em painéis de simulação de valores), política de descontos diferenciada para cursos, previsão de reajuste dos salários, previsão de reajuste das mensalidades por parte dos concorrentes e perfil de matrículas dos em função dos créditos contratados. Ainda como variável importante e balizadora para a projeção da receita, se trabalha a projeção de alunos para o período em análise. Esta é comparada ao número de créditos previstos, para se obter a média de créditos por aluno. A análise é feita comportando o histórico dos últimos semestres e prospectando o ano em questão.

Tabela 1: Evolução de Alunos X Média de Créditos.

Descrição/Semestre	1999/2	2000/1	2000/2	2001/1	2001/2	2002/1	2002/2	2003/1	2003/2	2004/1	2004/2	2005/1	2005/2	2006/1
Número de Alunos	2.354	2.573	2.825	3.002	3.094	3.824	4.253	4.880	5.359	5.625	5.401	5.525	5.404	5.536
Total Créditos	32.684	37.196	38.710	42.520	44.080	53.230	58.004	67.021	73.106	76.536	75.102	77.247	78.092	79.764
Média Créditos	13,9	14,5	13,7	14,2	14,2	13,9	13,6	13,7	13,6	13,6	13,9	14,0	14,5	14,4

Fonte: IES Modelo.

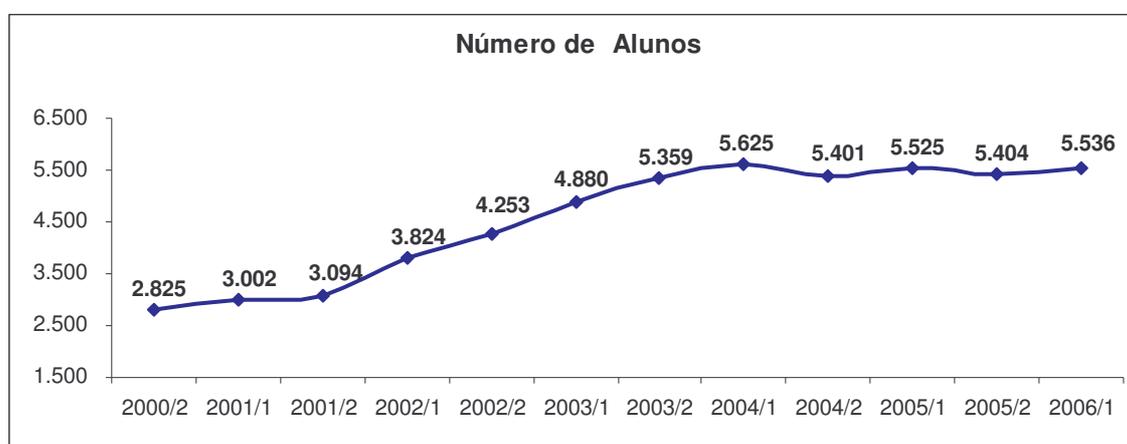


Gráfico 1: Número de alunos.

Fonte: IES Modelo.

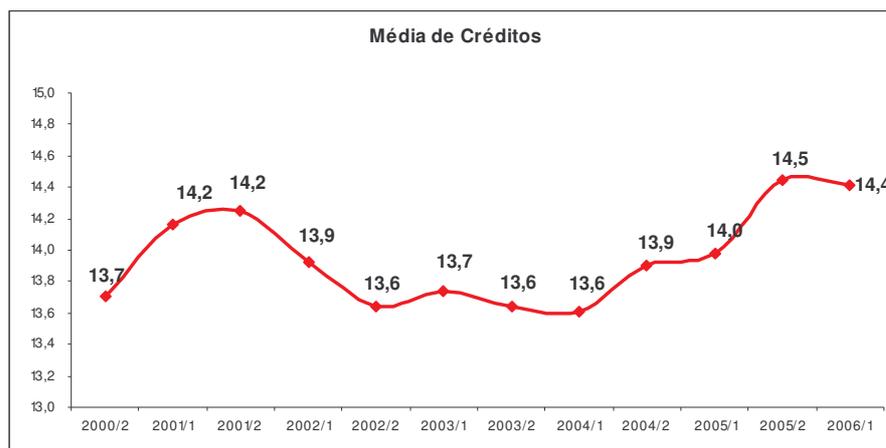


Gráfico 2: Média de créditos.
Fonte: IES Modelo.

Outro elemento que se utiliza é a identificação do perfil sócio-econômico dos alunos. O conhecimento deste perfil é de grande valia no que se refere à política de preços e de descontos. Através do resultado da Avaliação Institucional do ano de 2005, feita pela própria IES, pode-se verificar alguns dados:

Tabela 2: Perfil Sócio-Econômico dos Alunos.

FAIXA DE RENDA PRÓPRIA	%	FAIXA DE RENDA FAMILIAR	%	PAGAMENTO DOS ENCARGOS EDUCACIONAIS	%
Menor que R\$ 500,00	35,33	Menor que R\$ 1.500,00	37,79	Próprio salário	45,40
De R\$ 500,00 a R\$ 1.000,00	31,62	De R\$ 1.500,00 a R\$ 2.000,00	21,48	Com a renda familiar	27,80
De R\$ 1000,00 a R\$ 1.500,00	13,21	De R\$ 2.000,00 a R\$ 2.500,00	10,27	Renda própria + familiar	12,50
Acima de R\$ 1.500,00	19,84	Acima de R\$ 2.500,00	30,46	Outras formas	14,30
Total	100,00	Total	100,00	Total	100,00

Fonte: IES Modelo.

Com base nos dados apresentados, pode-se verificar que o poder aquisitivo dos alunos não é alto. Nota-se também quase a metade dos alunos utiliza o próprio salário para o pagamento das mensalidades. Essa análise é importante para a verificação da restrição orçamentária do público alvo.

Na etapa de projeção da receita, a IES trabalha com a simulação desta em função dos percentuais estabelecidos para os reajustes e da política de descontos. Como a IES oferece vários cursos de graduação obtém, em função disso, situações diferentes de concorrência, demanda, estrutura de custos e investimentos para cada curso. Nesse contexto, a política de preços e descontos é estabelecida de acordo com os objetivos globais da IES, mas considerando as realidades diferentes de cada curso. Para tanto, se trabalha com a idéia de separação dos cursos por grupos

financeiros, sendo que estes grupos são formados por cursos que a IES entende serem de características financeiras semelhantes. Vale salientar que a formação dos grupos leva em consideração os objetivos financeiros pretendidos pela IES para os cursos.

Uma vez identificados os grupos e seus componentes, se utiliza painéis como ferramenta de simulação para cada grupo financeiro. Mesmo que o objetivo global seja a receita total, são considerados, para o estabelecimento do percentual de reajuste, variáveis como o perfil de créditos contratados pelos alunos e o turno em que os cursos são oferecidos. O perfil dos créditos contratados pelos alunos serve de base para a distribuição de eventuais descontos, efetuando-se, assim, uma discriminação de preços em função da quantidade demandada (créditos). A identificação do turno também visa uma discriminação de preços, para incentivar a demanda em turnos de pouca procura. Atualmente a IES Modelo trabalha com quatro grupos financeiros.

Seguem os modelos de painéis utilizados para as simulações e decisão dos percentuais de reajuste para cada grupo:

PAINEL DE SIMULAÇÃO DO GRUPO 1					
DESCONTO	GRUPO FINANCEIRO 1		DESCONTO	GRUPO FINANCEIRO 1	
	DE	PARA		NOTURNOS	DE
BÔNUS	4 CRÉDITOS	4 CRÉDITOS	BÔNUS	4 CRÉDITOS	4 CRÉDITOS
24 ou +	17%	15,0%	24 ou +	12%	10,0%
20 a 22	17%	15,0%	20 a 22	12%	10,0%
16 a 18	1%	3,0%	16 a 18	1%	3,0%
12 a 14	6%	3,0%	12 a 14	6%	3,0%
MENOS DE 12	0%	0,0%	MENOS DE 12	0%	0,0%

DESCONTO	GRUPO FINANCEIRO 1		PERCENTUAL DE REAJUSTE DO CRÉDITO
	DE	PARA	
BÔNUS	4 CRÉDITOS	4 CRÉDITOS	2,7%
24 ou +	17%	16,0%	
20 a 22	17%	16,0%	
16 a 18	17%	16,0%	
12 a 14	17%	16,0%	
MENOS DE 12	0%	0,0%	

RESULTADO DA SIMULAÇÃO	%
PERCENTUAL MÉDIO DE REAJUSTE DO GRUPO 1	3,8
PERCENTUAL DE VARIAÇÃO DA RECEITA TOTAL EM RELAÇÃO A RECEITA ATUAL	7,2

Figura 4: Painel de simulação do grupo 1.

Fonte: IES Modelo.

Tabela 3: Variação média do valor dos créditos do grupo 1.

CURSO	Turno	Var. %	Var. Média % Grupo					
		24	20	16	12	8	Média	
Curso A	M	5,17	5,17	0,63	5,98	2,70	3,93	3,83
Curso B	N	5,03	5,03	0,63	5,98	2,70	3,87	
Curso C	N	5,03	5,03	0,63	5,98	2,70	3,87	
Curso D	N	5,03	5,03	0,63	5,98	2,70	3,87	
Curso E	N	3,94	3,94	3,94	3,94	2,70	3,69	
Curso F	M	5,17	5,17	0,63	5,98	2,70	3,93	
Curso G	N	5,03	5,03	0,63	5,98	2,70	3,87	
Curso H	N	3,94	3,94	3,94	3,94	2,70	3,69	
Curso I	M	5,17	5,17	0,63	5,98	2,70	3,93	
Curso J	N	5,03	5,03	0,63	5,98	2,70	3,87	
Curso K	N	3,94	3,94	3,94	3,94	2,70	3,69	
Curso L	N	5,03	5,03	0,63	5,98	2,70	3,87	
Curso M	T/N	3,94	3,94	3,94	3,94	2,70	3,69	

Fonte: IES Modelo.

PAINEL DE SIMULAÇÃO DO GRUPO 2			
DESCONTO LICENCIATURA	GRUPO FINANCEIRO 2		PERCENTUAL DE REAJUSTE DO CRÉDITO
	DE	PARA	
BÔNUS	4 CRÉDITOS	4 CRÉDITOS	3,0%
24 ou +	26%	24,0%	
20 a 22	26%	24,0%	
16 a 18	26%	24,0%	
12 a 14	26%	24,0%	
MENOS DE 12	0%	0,0%	
RESULTADO DA SIMULAÇÃO			%
PERCENTUAL MÉDIO DE REAJUSTE DO GRUPO 2			5,2
PERCENTUAL DE VARIAÇÃO DA RECEITA TOTAL EM RELAÇÃO A RECEITA ATUAL			7,2

Figura 5: Painel de simulação do grupo 2.

Fonte: IES Modelo.

Tabela 4: Variação média do valor dos créditos do grupo 2.

CURSO	Turno	Var. %	Var. Média % Grupo					
		24	20	16	12	8	Média	
Curso 1	N	5,78	5,78	5,78	5,78	3,00	5,23	5,23
Curso 2	N	5,78	5,78	5,78	5,78	3,00	5,23	
Curso 3	N	5,78	5,78	5,78	5,78	3,00	5,23	
Curso 4	M	5,78	5,78	5,78	5,78	3,00	5,23	
Curso 5	N	5,78	5,78	5,78	5,78	3,00	5,23	
Curso 6	M	5,78	5,78	5,78	5,78	3,00	5,23	
Curso 7	N	5,78	5,78	5,78	5,78	3,00	5,23	
Curso 8	N	5,78	5,78	5,78	5,78	3,00	5,23	
Curso 9	N	5,78	5,78	5,78	5,78	3,00	5,23	
Curso 10	N	5,78	5,78	5,78	5,78	3,00	5,23	
Curso 11	N	5,78	5,78	5,78	5,78	3,00	5,23	
Curso 12	N	5,78	5,78	5,78	5,78	3,00	5,23	
Curso 13	N	5,78	5,78	5,78	5,78	3,00	5,23	
Curso 14	N	5,78	5,78	5,78	5,78	3,00	5,23	
Curso 15	N	5,78	5,78	5,78	5,78	3,00	5,23	
Curso 16	T/N	5,78	5,78	5,78	5,78	3,00	5,23	
Curso 17	M	5,78	5,78	5,78	5,78	3,00	5,23	

Fonte: IES Modelo.

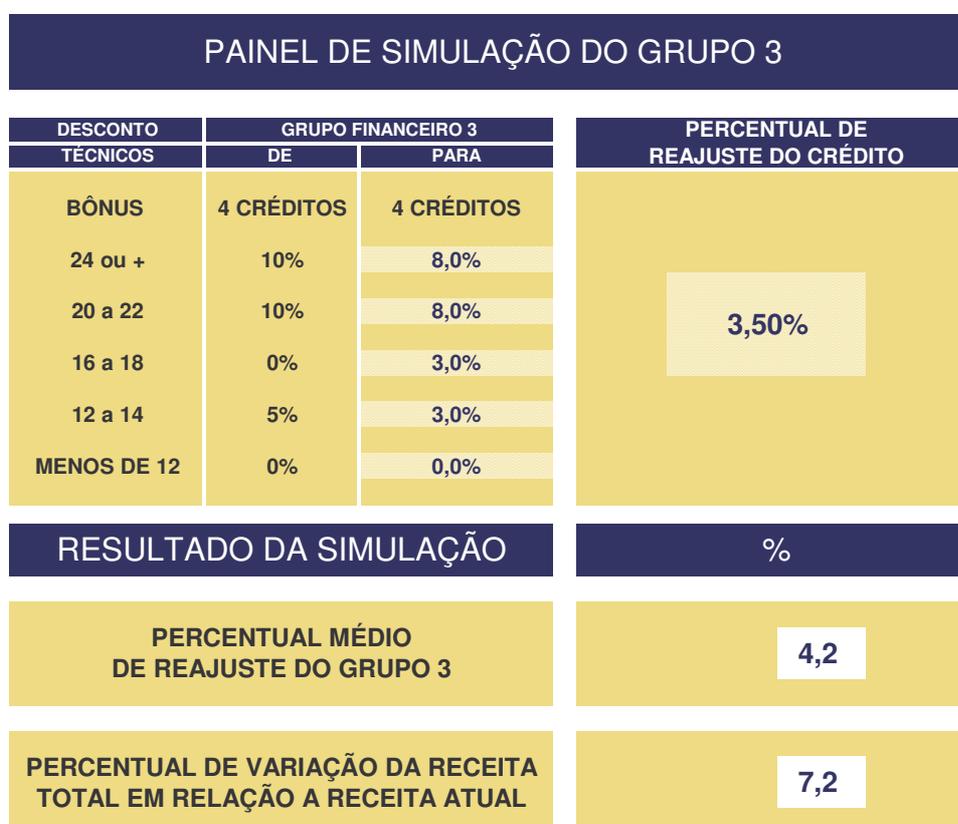


Figura 6: Painel de simulação do grupo 3.

Fonte: IES Modelo.

Tabela 5: Variação média do valor dos créditos do grupo 3.

CURSO	Var. %	Var. Média % Grupo					
	24	20	16	12	8	Média	
Curso N	5,80	5,80	0,39	5,68	3,50	4,23	4,23
Curso O	5,80	5,80	0,39	5,68	3,50	4,23	
Curso P	5,80	5,80	0,39	5,68	3,50	4,23	
Curso Q	5,80	5,80	0,39	5,68	3,50	4,23	
Curso R	5,80	5,80	0,39	5,68	3,50	4,23	

Fonte: IES Modelo.

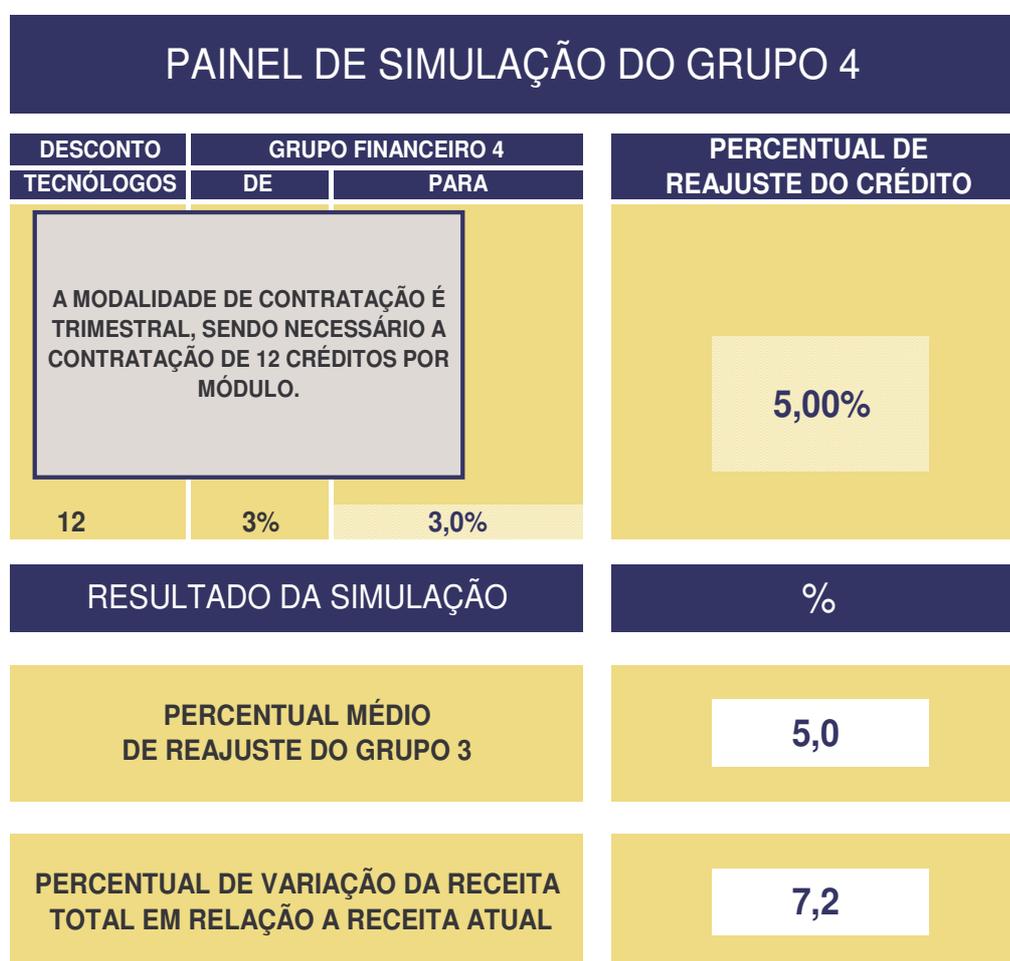


Figura 7: Painel de simulação do grupo 4.

Fonte: IES Modelo.

Tabela 6: Variação média do valor dos créditos do grupo 4.

CURSO	Turno	Var. %	Var. Média % Grupo					
		24	20	16	12	8	Média	
Curso 18	M/T				5,00			5,00
Curso 19	M/T				5,00			
Curso 20	M/T				5,00			

Fonte: IES Modelo.

Analisando os dados expostos nos painéis de simulação de reajuste dos créditos e nas tabelas de variação percentual média de reajuste de cada grupo, pode-se identificar os principais elementos utilizados para a decisão:

- Política de descontos e bonificações concedidas: alteração nos percentuais;
- O estabelecimento de percentuais diferentes de reajustes para os grupos financeiros;
- A consideração do perfil da demanda de créditos: bonificações e percentuais diferentes de descontos por número de créditos contratados;
- A identificação do percentual médio de reajuste para cada grupo: considerando o percentual reajustado do grupo e as alterações dos descontos;
- A projeção do impacto na receita total, em função da alteração na política de preços como um todo.

No que se refere à política de descontos, pode-se verificar, de uma forma geral, que a IES trabalha com a lógica de conceder maior benefício aos alunos que contratam um maior número de créditos por semestre. Nota-se também a existência de uma bonificação de quatro créditos para os alunos que contratam um número igual ou superior a vinte e quatro créditos. Por outro lado, é possível identificar que a IES está reduzindo os percentuais de descontos.

Os cursos são alocados a grupos financeiros, o que permite a diferenciação dos preços através destes grupos. É estabelecido um percentual diferente de variação dos preços dos créditos para cada grupo. Em função da variação dos percentuais de descontos, a IES identifica também um reajuste médio para cada grupo, já considerando a redução dos benefícios concedidos.

A IES, neste momento, também mensura o impacto das variações na receita total projetada por ocasião da previsão orçamentária anual.

Ainda existe, no processo, a fundamental etapa de comparação dos preços projetados com a concorrência. É um teste dos preços dos créditos da IES em confronto com a realidade conhecida do mercado.

Os preços dos concorrentes são buscados no mercado, visando instituições que a IES identifica como sendo os principais concorrentes. Também é presente a idéia do posicionamento frente a estes concorrentes.

Com o objetivo de formular uma análise comparativa de preços é utilizada uma tabela onde constam os preços dos concorrentes. A identificação dos preços atuais dos créditos e a projetados em função dos reajustes estabelecidos também é feita. A idéia central é comparar não só os preços reajustados com os praticados, mas também se utilizar da comparação com o mercado para a decisão final de alteração.

As tabelas estão dispostas por grupos financeiros e contemplam, conforme exemplo mostrado a seguir, três concorrentes, identificados como Concorrente 1, Concorrente 2 e Concorrente 3.

Tabela 7: Análise comparativa da concorrência do grupo 1.

CURSO	Turno	Crédito 2005/2	Crédito 2006/1	Variação %	IES Modelo	Conc. 1	Conc. 2	Conc. 3	IES Modelo	Conc. 1	Conc. 2	Conc. 3	IES Modelo	Conc. 1
					24	24	24	24	20	20	20	20	16	16
Curso A	M	41,87	43,00	2,70	731,01	1.055,33	1.060,72	1.134,88	731,01	879,44	883,93	945,73	667,37	703,55
Curso B	N	41,87	43,00	2,70	774,01	1.055,33	1.060,72	1.134,88	774,01	879,44	883,93	945,73	667,37	703,55
Curso C	N	41,87	43,00	2,70	774,01	1.055,33	1.060,72	-	774,01	879,44	883,93	-	667,37	703,55
Curso D	N	41,87	43,00	2,70	774,01	1.055,33	1.060,72	1.134,88	774,01	879,44	883,93	945,73	667,37	703,55
Curso E	N	41,87	43,00	2,70	722,41	1.055,33	1.060,72	1.134,88	722,41	879,44	883,93	945,73	577,93	703,55
Curso F	M	41,87	43,00	2,70	731,01	1.031,17	1.093,20	1.251,65	731,01	859,30	911,00	1.043,04	667,37	687,44
Curso G	N	41,87	43,00	2,70	774,01	1.031,17	1.093,20	1.251,65	774,01	859,30	911,00	1.043,04	667,37	687,44
Curso H	N	41,87	43,00	2,70	722,41	1.055,33	1.060,72	1.134,88	722,41	879,44	883,93	945,73	577,93	703,55
Curso I	M	41,87	43,00	2,70	731,01	1.055,33	1.060,72	1.251,65	731,01	879,44	883,93	1.043,04	667,37	703,55
Curso J	N	41,87	43,00	2,70	774,01	1.055,33	1.060,72	1.251,65	774,01	879,44	883,93	1.043,04	667,37	703,55
Curso K	N	41,87	43,00	2,70	722,41	1.127,81	838,00	-	722,41	939,84	698,33	-	577,93	751,88
Curso L	N	41,87	43,00	2,70	774,01	1.127,81	-	-	774,01	939,84	-	-	667,37	751,88
Curso M	T/N	41,87	43,00	2,70	722,41	1.127,81	1.093,20	-	722,41	939,84	911,00	-	577,93	751,88

(continua)

(continuação)

CURSO	Turno	Crédito 2005/2	Crédito 2006/1	Variação %	Conc. 2	Conc. 3	IES Modelo	Conc. 1	Conc. 2	Conc. 3	IES Modelo	Conc. 1	Conc. 2	Conc. 3
					16	16	12	12	12	12	8	8	8	8
Curso A	M	41,87	43,00	2,70	707,15	756,59	500,53	527,66	530,36	567,44	344,00	351,78	353,57	378,29
Curso B	N	41,87	43,00	2,70	707,15	756,59	500,53	527,66	530,36	567,44	344,00	351,78	353,57	378,29
Curso C	N	41,87	43,00	2,70	707,15	-	500,53	527,66	530,36	-	344,00	351,78	353,57	-
Curso D	N	41,87	43,00	2,70	707,15	756,59	500,53	527,66	530,36	567,44	344,00	351,78	353,57	378,29
Curso E	N	41,87	43,00	2,70	707,15	756,59	433,44	527,66	530,36	567,44	344,00	351,78	353,57	378,29
Curso F	M	41,87	43,00	2,70	728,80	834,43	500,53	515,58	546,60	625,82	344,00	343,72	364,40	417,22
Curso G	N	41,87	43,00	2,70	728,80	834,43	500,53	515,58	546,60	625,82	344,00	343,72	364,40	417,22
Curso H	N	41,87	43,00	2,70	707,15	756,59	433,44	527,66	530,36	567,44	344,00	351,78	353,57	378,29
Curso I	M	41,87	43,00	2,70	707,15	834,43	500,53	527,66	530,36	625,82	344,00	351,78	353,57	417,22
Curso J	N	41,87	43,00	2,70	707,15	834,43	500,53	527,66	530,36	625,82	344,00	351,78	353,57	417,22
Curso K	N	41,87	43,00	2,70	558,67	-	433,44	563,91	419,00	-	344,00	375,94	279,33	-
Curso L	N	41,87	43,00	2,70	-	-	500,53	563,91	-	-	344,00	375,94	-	-
Curso M	T/N	41,87	43,00	2,70	728,80	-	433,44	563,91	546,60	-	344,00	375,94	364,40	-

Fonte: IES Modelo.

Tabela 8: Análise comparativa da concorrência do grupo 2.

CURSO	Turno	Crédito 2005/2	Crédito 2006/1	Variação %	IES Modelo	Conc. 1	Conc. 2	Conc. 3	IES Modelo	Conc. 1	Conc. 2	Conc. 3	IES Modelo	Conc. 1
					24	24	24	24	20	20	20	20	16	16
Curso 1	N	29,99	30,89	3,00	469,52	676,69	655,92	648,21	469,52	563,91	546,60	540,18	375,62	451,13
Curso 2	N	29,99	30,89	3,00	469,52	515,71	655,92	648,21	469,52	429,76	546,60	540,18	375,62	343,81
Curso 3	N	29,99	30,89	3,00	469,52	-	-	-	469,52	-	-	-	375,62	-
Curso 4	M	29,99	30,89	3,00	469,52	563,91	742,50	714,86	469,52	469,92	618,75	595,72	375,62	375,94
Curso 5	N	29,99	30,89	3,00	469,52	563,91	742,50	714,86	469,52	469,92	618,75	595,72	375,62	375,94
Curso 6	M	29,99	30,89	3,00	469,52	563,91	742,50	714,86	469,52	469,92	618,75	595,72	375,62	375,94
Curso 7	N	29,99	30,89	3,00	469,52	563,91	742,50	714,86	469,52	469,92	618,75	595,72	375,62	375,94
Curso 8	N	29,99	30,89	3,00	469,52	563,91	481,83	648,21	469,52	469,92	401,53	540,18	375,62	375,94
Curso 9	N	29,99	30,89	3,00	469,52	563,91	655,92	648,21	469,52	469,92	546,60	540,18	375,62	375,94
Curso 10	N	29,99	30,89	3,00	469,52	563,91	502,80	648,21	469,52	469,92	419,00	540,18	375,62	375,94
Curso 11	N	29,99	30,89	3,00	469,52	563,91	502,80	648,21	469,52	469,92	419,00	540,18	375,62	375,94
Curso 12	N	29,99	30,89	3,00	469,52	563,91	636,43	541,87	469,52	469,92	530,36	451,56	375,62	375,94
Curso 13	N	29,99	30,89	3,00	469,52	563,91	655,92	648,21	469,52	469,92	546,60	540,18	375,62	375,94
Curso 14	N	29,99	30,89	3,00	469,52	563,91	502,80	648,21	469,52	469,92	419,00	540,18	375,62	375,94
Curso 15	N	29,99	30,89	3,00	469,52	1.127,81	655,92	648,21	469,52	939,84	546,60	540,18	375,62	751,88
Curso 16	T/N	29,99	30,89	3,00	469,52	1.127,81	655,92	648,21	469,52	939,84	546,60	540,18	375,62	751,88
Curso 17	M	29,99	30,89	3,00	469,52	-	502,80	648,21	469,52	-	419,00	540,18	375,62	-

(Continua)

(Continuação)

CURSO	Turno	Crédito 2005/2	Crédito 2006/1	Variação %	Conc. 2	Conc. 3	IES Modelo	Conc. 1	Conc. 2	Conc. 3	IES Modelo	Conc. 1	Conc. 2	Conc. 3
					16	16	12	12	12	12	8	8	8	8
Curso 1	N	29,99	30,89	3,00	437,28	432,14	281,71	338,34	327,96	324,11	247,12	225,56	218,64	216,07
Curso 2	N	29,99	30,89	3,00	437,28	432,14	281,71	257,85	327,96	324,11	247,12	171,90	218,64	216,07
Curso 3	N	29,99	30,89	3,00	-	-	281,71	-	-	-	247,12	-	-	-
Curso 4	M	29,99	30,89	3,00	495,00	476,58	281,71	281,95	371,25	357,43	247,12	187,97	247,50	238,29
Curso 5	N	29,99	30,89	3,00	495,00	476,58	281,71	281,95	371,25	357,43	247,12	187,97	247,50	238,29
Curso 6	M	29,99	30,89	3,00	495,00	476,58	281,71	281,95	371,25	357,43	247,12	187,97	247,50	238,29
Curso 7	N	29,99	30,89	3,00	495,00	476,58	281,71	281,95	371,25	357,43	247,12	187,97	247,50	238,29
Curso 8	N	29,99	30,89	3,00	321,22	432,14	281,71	281,95	240,92	324,11	247,12	187,97	160,61	216,07
Curso 9	N	29,99	30,89	3,00	437,28	432,14	281,71	281,95	327,96	324,11	247,12	187,97	218,64	216,07
Curso 10	N	29,99	30,89	3,00	335,20	432,14	281,71	281,95	251,40	324,11	247,12	187,97	167,60	216,07
Curso 11	N	29,99	30,89	3,00	335,20	432,14	281,71	281,95	251,40	324,11	247,12	187,97	167,60	216,07
Curso 12	N	29,99	30,89	3,00	424,29	361,25	281,71	281,95	318,22	270,94	247,12	187,97	212,14	180,62
Curso 13	N	29,99	30,89	3,00	437,28	432,14	281,71	281,95	327,96	324,11	247,12	187,97	218,64	216,07
Curso 14	N	29,99	30,89	3,00	335,20	432,14	281,71	281,95	251,40	324,11	247,12	187,97	167,60	216,07
Curso 15	N	29,99	30,89	3,00	437,28	432,14	281,71	563,91	327,96	324,11	247,12	375,94	218,64	216,07
Curso 16	T/N	29,99	30,89	3,00	437,28	432,14	281,71	563,91	327,96	324,11	247,12	375,94	218,64	216,07
Curso 17	M	29,99	30,89	3,00	335,20	432,14	281,71	-	251,40	324,11	247,12	-	167,60	216,07

Fonte: IES Modelo.

Tabela 9: Análise comparativa da concorrência do grupo 3.

CURSO	Turno	Crédito 2005/2	Crédito 2006/1	Variação %	IES Modelo	Conc. 1	Conc. 2	Conc. 3	IES Modelo	Conc. 1	Conc. 2	Conc. 3	IES Modelo	Conc. 1
					24	24	24	24	20	20	20	20	16	16
Curso N	M/T	42,69	44,18	3,50	812,99	1.127,81	1.290,90	1.251,65	812,99	939,84	1.075,75	1.043,04	685,74	751,88
Curso O	T/N	42,69	44,18	3,50	812,99	1.127,81	1.093,20	1.251,65	812,99	939,84	911,00	1.043,04	685,74	751,88
Curso P	N	42,69	44,18	3,50	812,99	1.127,81	1.093,20	-	812,99	939,84	911,00	-	685,74	751,88
Curso Q	M/T	42,69	44,18	3,50	812,99	1.127,81	1.290,90	1.433,29	812,99	939,84	1.075,75	1.194,41	685,74	751,88
Curso R	T/N	42,69	44,18	3,50	812,99	1.031,17	1.093,20	-	812,99	859,30	911,00	-	685,74	687,44

CURSO	Turno	Crédito 2005/2	Crédito 2006/1	Variação %	Conc. 2	Conc. 3	IES Modelo	Conc. 1	Conc. 2	Conc. 3	IES Modelo	Conc. 1	Conc. 2	Conc. 3
					16	16	12	12	12	12	8	8	8	8
Curso N	M/T	42,69	44,18	3,50	860,60	834,43	514,30	563,91	645,45	625,82	353,47	375,94	430,30	417,22
Curso O	T/N	42,69	44,18	3,50	728,80	834,43	514,30	563,91	546,60	625,82	353,47	375,94	364,40	417,22
Curso P	N	42,69	44,18	3,50	728,80	-	514,30	563,91	546,60	-	353,47	375,94	364,40	-
Curso Q	M/T	42,69	44,18	3,50	860,60	955,53	514,30	563,91	645,45	716,64	353,47	375,94	430,30	477,76
Curso R	T/N	42,69	44,18	3,50	728,80	-	514,30	515,58	546,60	-	353,47	343,72	364,40	-

Fonte: IES Modelo.

Tabela 10: Análise comparativa da concorrência do grupo 4.

CURSO	Turno	Crédito 2005/2	Crédito 2006/1	Variação %	IES Modelo	Conc. 1	Conc. 2	Conc. 3	IES Modelo	Conc. 1	Conc. 2	Conc. 3	IES Modelo	Conc. 1
					24	24	24	24	20	20	20	20	16	16
Curso 18	M/T	29,99	31,49	5,00	598,30	722,55	481,83	1.048,89	629,79	602,13	401,53	874,08	503,83	481,70
Curso 19	M/T	29,99	31,49	5,00	598,30	722,55	481,83	-	629,79	602,13	401,53	-	503,83	481,70
Curso 20	M/T	29,99	31,49	5,00	598,30	722,55	-	1.048,89	629,79	602,13	-	874,08	503,83	481,70

CURSO	Turno	Crédito 2005/2	Crédito 2006/1	Variação %	Conc. 2	Conc. 3	IES Modelo	Conc. 1	Conc. 2	Conc. 3	IES Modelo	Conc. 1	Conc. 2	Conc. 3
					16	16	12	12	12	12	8	8	8	8
Curso 18	M/T	29,99	31,49	5,00	321,22	699,26	366,54	361,28	240,92	524,45	251,92	240,85	160,61	349,63
Curso 19	M/T	29,99	31,49	5,00	321,22	-	366,54	361,28	240,92	-	251,92	240,85	160,61	-
Curso 20	M/T	29,99	31,49	5,00	-	699,26	366,54	361,28	-	524,45	251,92	240,85	-	349,63

Fonte: IES Modelo.

Como pode ser observado nas tabelas expostas, a análise é feita levando em conta as diferentes possibilidades de contratações de créditos por parte dos alunos. Isso se dá em função de que os preços finais das mensalidades se alteram de acordo com o número de créditos que são contratados. Os descontos concedidos por número de créditos é o fator que estabelece esta variação, além do bônus concedido para a situação de contratação de um número igual ou superior a vinte e quatro créditos.

Dentro desta lógica, a comparação é feita de forma a evidenciar a variação dos preços praticados em função da nova política. No mesmo estudo se estabelece a comparação com a concorrência, testando os valores idealizados, em cada grupo e situação diferenciada de demanda, com a situação proposta pelos rivais do setor.

Esta etapa, que se pode considerar como sendo a última do processo de decisão dos preços na IES Modelo, é o momento onde a IES trabalha a questão do posicionamento frente aos concorrentes, uma vez que os considera como variável fundamental.

Mesmo que o estudo esteja a luz dos objetivos internos da IES, como por exemplo rentabilidade e variação total da receita anual, os novos valores são testados frente a realidade do mercado. Nesta fase há que se conciliar os objetivos internos almejados com a situação imposta pela rivalidade.

O posicionamento, e o teste de preços com o mercado, podem trazer a necessidade de alguns ajustes, sejam nos preços praticados ou na estrutura de custos, ou até mesmo na projeção dos investimentos. A situação exige, muitas vezes, que o caminho inverso seja feito, ou seja, com base na análise do mercado a IES pode rever seus objetivos de curto e de longo prazo. Por outro lado, a estrutura de custos necessária para a consecução dos objetivos, dentro da realidade do mercado, pode ser o fator de alteração.

Conforme trabalhado neste estudo, o posicionamento da IES Modelo no mercado pode ser definido como uma estratégia intermediária às de vantagens de custos ou de benefícios. A estratégia é a do enfoque, buscando explorar a questão as características de acesso fácil, conveniência e boa localização.

Levando em conta a posição estabelecida pela IES e de acordo com o que mostra a tabela de análise comparativa com a concorrência, percebe-se que a IES Modelo está trabalhando com preços inferiores aos concorrentes identificados.

A análise verificada pode sinalizar uma situação favorável na comparação com a concorrência. Se a IES Modelo ao estabelecer os preços, de acordo com o exemplo dos painéis e das tabelas utilizadas, consegue trabalhar com valores inferiores aos concorrentes e ainda atingir seus objetivos internos, a estratégia é competitiva.

4.4.3 Análise crítica do processo

Diante da descrição do processo, pode se definir que a IES Modelo tem como momento chave para a decisão dos preços das mensalidades de seus cursos de graduação, a ocasião da elaboração da previsão orçamentária anual. É neste momento que a instituição se prepara e analisa todas as informações para a elaboração e gestão do processo. A questão que norteia os trabalhos é a projeção da receita total, uma vez que é estabelecido um parâmetro geral de impacto na receita total.

A anualidade do processo tem por influência o aspecto legal das mensalidades que estabelece que os valores não poderão ser alterados durante o transcorrer do ano letivo. Ainda como variável que influencia na periodicidade da formação e gestão dos preços pode-se citar a sistemática de reajuste dos salários dos professores e funcionários das IES, que também é feita uma vez por ano. Como consequência destes aspectos o que se tem é que o mercado concorrencial também adota a mesma periodicidade, motivando ainda mais a IES Modelo nesta prática, visto que o movimento dos concorrentes é fator relevante.

O processo de formação e gestão das mensalidades na IES Modelo pode ser considerado como satisfatório em termos de oportunidade perante o mercado, pois além de se dar na mesma periodicidade, a decisão é comparativa com a situação das concorrentes. Ainda como fator positivo pode ser destacado o fato de que o momento da decisão se dá concomitante ao planejamento orçamentário, aliando desta forma, os objetivos globais da Instituição.

A IES Modelo se utiliza de fatores internos e externos para a decisão de preços. Pode-se destacar como elementos internos: objetivos anuais de receita total e por grupo financeiro. Como elementos externos os principais são: projeção do número de alunos e conhecimento do perfil desta demanda (perfil sócio-econômico do aluno e número de créditos por aluno) e análise comparativa da concorrência.

A consideração de variáveis externas pela IES é de fundamental importância, visto que os cenários de demanda e concorrência exigem gestão eficiente. O conhecimento do perfil sócio-econômico do público é necessário pela restrição orçamentária do consumidor. Como a IES trabalha com uma estratégia genérica de enfoque, o enquadramento do preço nas condições dos alunos almejados é necessário. Da mesma forma a análise comparativa com o mercado é de essencial valia, uma vez que os preços precisam ser testados frente aos concorrentes. A IES não pode trabalhar com preços muito distantes dos concorrentes para não perder competitividade.

Ainda sobre a análise externa há que se ter presente que o cenário atual das IES não permite que o cálculo do preço seja feito somente com base nos custos e objetivos de rentabilidade. Atualmente há que se fazer o caminho inverso, trabalhando com o cálculo de dentro para fora, ou seja, tendo em vista quanto pode ser cobrado pelos serviços oferecidos, como deverá ser a estrutura dos custos e qual a margem possível?

No comparativo com a concorrência se percebe que a IES Modelo está definindo seus preços após conhecer os movimentos dos rivais neste sentido. Mesmo não sendo identificados no estudo em questão a forma de gestão dos preços nos concorrentes, se verifica que a IES Modelo tem, nesse aspecto, uma pequena vantagem. Em função do seu posicionamento é melhor para a IES Modelo quando na decisão de preços ela já tenha a idéia de reajustes dos concorrentes.

Em se tratando de objetivos institucionais, o que se percebe é que a IES modelo poderia dar mais ênfase também aos objetivos de longo prazo. A IES poderia trabalhar alguns indicadores do Planejamento Estratégico da IES, trazendo para o processo de decisão anual aspectos mais estratégicos e de futuro institucional. É importante o alinhamento das decisões presentes com as metas de longo prazo.

5 CONCLUSÕES

Na introdução deste trabalho ficou estabelecido como objeto geral de investigação do estudo, identificar como ocorre a formação e gestão dos preços de venda, a partir da variável mercado e do posicionamento estratégico, para uma Instituição de Ensino Superior - IES.

Para atender ao objetivo geral, foram estabelecidos alguns pontos que deveriam ser considerados: conceituação e identificação dos tipos de IES; estudar os fatores que influenciam na formação e gestão de preços; identificar os objetivos na decisão de preços; abordar os principais modelos de decisão de preços; analisar a questão da formação e gestão de preços através da decisão orientada pelo mercado, nas IES e identificar estratégias competitivas e posicionamento estratégico para IES.

Tendo presente o foco no estudo de caso específico, o primeiro passo foi a descrição do produto e a extensão do mercado relevante, passando pela avaliação do setor usando a estrutura das Cinco Forças de Porter. Esta etapa foi elaborada de tal forma que se pudesse elencar os determinantes de cada força competitiva da IES Modelo.

Em seguida, e com base na análise das forças competitivas, se buscou a identificação do posicionamento estratégico da IES Modelo frente ao setor. Nesse sentido, foi considerado que a IES trabalha a estratégia genérica do enfoque, em função das características que explora no mercado em questão.

A partir disto, e tendo presente que além do posicionamento estratégico era fundamental trabalhar a questão da variável mercado na decisão de preços, se buscou identificar a formação e gestão de preços na IES Modelo. Primeiramente abordando os motivos e objetivos na formação do preço e posteriormente descrevendo o processo como um todo.

Diante de um cenário de aumento da concorrência, de fim do crescimento da demanda e de fortes restrições orçamentárias dos consumidores, pode-se dizer que as instituições de ensino superior precisam tratar a questão da formação e gestão dos preços com muita atenção.

Estabelecer os valores das mensalidades dos cursos e gerenciar todos os fatores que influenciam nesta decisão é papel que as IES devem assumir, não como uma mera operação burocrática e contratual, mas como parte de um processo sério de gestão estratégica. Gerenciar preços é ter que identificar elementos de posicionamento estratégico e consolidar a postura frente ao mercado.

Com a análise do estudo em questão pode-se inferir que uma gestão de preços para as IES, a luz da realidade do setor, deve passar pelo conhecimento das forças competitivas. É necessário que as IES identifiquem os elementos de movimentos estratégicos para que se posicionem. O estabelecimento de uma posição frente ao mercado é fundamental para as decisões estratégicas. O processo de formação e gestão dos valores das mensalidades passa a ser norteado pelo o que se tem de convicção estratégica e de análise das reais condições do mercado.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A.; et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. **Educação Superior na Região Sul do Brasil**: Uma análise da evolução recente, da situação atual e das perspectivas para o setor. Porto Alegre, 2002.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. **Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

BRASIL. **Lei nº. 9.870, de 23 de novembro de 1999**. Ementa da Lei. Disponível em <www.mec.gov.br>. Acessado: abr. 2006.

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 23 de dezembro de 1996**. Ementa da Lei.

BRASIL. **Decreto n. 3860, de 09 de julho de 2001**. Ementa da Lei.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BRUNSTEIN, Israel. **Economia de Empresas**: Gestão Econômica de Negócios. São Paulo: Atlas, 2005.

CAGGIANO, Paulo César; FIGHEIREDO, Sandra. **Controladoria**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CARVALHO, Luiz Carlos P. de. **Microeconomia Introdutória**: Para Cursos de Administração e Contabilidade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHURCHILL Junior, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: Criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

GALE, Bradley T. **Gerenciando o Valor do Cliente: Criando Qualidade & Serviços Que os Clientes Podem Ver.** São Paulo: Pioneira, 1996.

GAZETA MERCANTIL. **Ensino Superior.** São Paulo, 2000a. (Série Análise Setorial).

GAZETA MERCANTIL. **Perfis de Universidades.** São Paulo, 2000b. (Série Análise Setorial).

HOPER, Marketing Educacional. **Análise Setorial do Ensino Superior Privado no Brasil: Tendências e Perspectivas 2005-2010.** São Paulo: Hoper, 2005.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática.** 5. ed. Goiania: Alternativa, 2004.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia.** 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NASCIMENTO, Jonilton Mendes do. **Custos: Planejamento, Controle e Gestão na Economia Globalizada.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos, Estrutura, Aplicação.** São Paulo: Thomson, 2003.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia.** 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

PORTO, Cláudio; RÉGNIER, Karla. **O Ensino Superior no Mundo e no Brasil: Condicionantes, Tendências e Cenários para o horizonte 2003-2025.** Brasília: Marcoplan, 2003.

ROCHA, Carlos Henrique; GRANEMANN, Sérgio Ronaldo. **Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior.** São Paulo: Atlas, 2003.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katherine N. **O Valor do Cliente: O modelo que está reformulando a estratégia corporativa.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

SAMPAIO, Helena Maria Sant'ana. **O ensino superior no Brasil: o setor privado.** São Paulo: Hucitec; FAPESP, 2000.

SANTOS, Joel J. **Análise de Custos.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SARTORI, Eloi. **Gestão de Preços: Estratégia e Flexibilização de Preços, Fidelização de Clientes e Aumento de Rentabilidade.** São Paulo: Atlas, 2004.

SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria: Agregando Valor para a Empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

UNESCO. **O Ensino Superior no Século XXI: Visão e Ações: Documento de Trabalho.** In: TENDÊNCIAS da Educação Superior para o Século XXI. Brasília: UNESCO / CRUB, 1999. Pág. 247.

VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval de. **Economia: Micro e Macro.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método.** 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.