



Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Másimo Della Justina

**RESTRIÇÕES E ESTRATÉGIAS NA DETERMINAÇÃO DO PREÇO
NO MERCADO MOVELEIRO DE SÃO BENTO DO SUL (SC)**

Tese de Doutorado

FLORIANÓPOLIS

2004

Másimo Della Justina

**RESTRIÇÕES E ESTRATÉGIAS NA DETERMINAÇÃO DO PREÇO
NO MERCADO MOVELEIRO DE SÃO BENTO DO SUL (SC)**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, com ênfase em Gestão Competitiva, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção de Sistemas.

Orientador: Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.

Florianópolis, junho 2004

Della Justina, Máximo

Restrições e estratégias na determinação do preço no mercado moveleiro de São Bento do Sul (SC) / Máximo Della Justina. Florianópolis, 2004.

143p.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

1. 1.Preços – Determinação. 2. Engenharia de produção. 3. Indústria de móveis – São Bento do Sul (SC). I. Título.

CDD 338.52
658.5

Másimo Della Justina

**RESTRIÇÕES E ESTRATÉGIAS NA DETERMINAÇÃO DO PREÇO NO
MERCADO MOVELEIRO DE SÃO BENTO DO SUL (SC)**

Esta Tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção com ênfase em Gestão Competitiva e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 23 de junho de 2004.

Prof. Edson Pacheco Paladini
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.
Orientador

Prof. Christian Luiz da Silva, Dr.
Co-Orientador

Prof. Moisés Francisco Farah Junior, Dr.
Moderador e Primeiro Examinador

Prof. José Gabriel Porcile Meirelles, Dr.
Segundo Examinador

Prof. Carlos Henrique Passos Pacheco, Dr.
Terceiro Examinador

Prof. Ricardo Kureski, Dr.
Quarto Examinador

Agradecimentos

À Natureza por reservar-me um lugar no universo.

A meus pais Ângelo e Rosa pela vida, amor e educação que me deram.

Ao Prof. Bruno Hartmut Kopittke, o engenheiro com o maior conhecimento de história que já encontrei.

Ao Prof. Christian Luiz da Silva pela sabedoria e paciência.

A todos os professores e professoras que já tive.

Ao município de São Bento do Sul (SC) pela sua ética e amor ao trabalho.

Às empresas produtoras e distribuidoras de móveis que participaram deste estudo.

RESUMO

DELLA JUSTINA, Máximo. **Restrições e estratégias na determinação do preço**: no mercado moveleiro de São Bento do Sul (SC). Florianópolis, 2004. 143p. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção - ênfase em: Gestão Competitiva) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

Esta é uma pesquisa qualitativa aplicada que analisa as restrições impostas à liberdade de determinação do preço no mercado moveleiro de São Bento do Sul (SC). A hipótese 1 supõe que há restrições que não aparecem na função típica de custos de produção e que podem limitar a liberdade de determinação do preço em uma empresa de produção industrial de móveis operando em uma estrutura de mercado de oligopólio diferenciado. A hipótese 2 supõe que, a partir da percepção das restrições, a empresa pode ampliar a sua liberdade de determinação do preço por estratégias advindas das características da organização industrial e da utilização das medidas de desempenho de custo de produção geralmente apresentadas pela teoria da administração da produção. O objetivo geral foi analisar como o empresário de produção de móveis em São Bento do Sul (SC) percebe as restrições sobre a sua liberdade em determinar o preço. Os objetivos específicos foram: analisar como a base teórica de microeconomia, administração e organização industrial pode servir como guia prático para a empresa de produção de móveis relaxar estas restrições e ampliar a liberdade em determinar o preço; verificar como o grau de informação que as empresas de produção de móveis tem sobre seus concorrentes e clientes afeta a determinação do preço. A análise restringiu-se ao período 2000-2004 e a coleta de informações foi feita por questionários e entrevistas junto aos gestores e proprietários. As restrições confirmadas foram na seguinte ordem de importância: sistema tributário ineficiente e ineficaz; juros reais elevados; oscilação periódica nos custos variáveis de produção; as condições de oferta que afetam preços e estratégias competitivas; as condições de demanda que afetam preços e estratégias competitivas. Chegou-se à conclusão que as empresas operando neste mercado não estão tão sólidas quanto imaginam e devem apressar-se para identificar as restrições e preparar-se para ampliar a sua liberdade de determinação do preço frente a concorrentes neste pólo em outros pólos moveleiros no Brasil.

Palavras-chave: restrições, estratégias, preço, oligopólio diferenciado.

ABSTRACT

DELLA JUSTINA, Máximo. **Restrições e estratégias na determinação do preço**: no mercado moveleiro de São Bento do Sul (SC) Florianópolis, 2004. 143p. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção - ênfase em: Gestão Competitiva) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

This is a qualitative applied paper which researches the constraints imposed upon price determination in the furniture market of São Bento do Sul (SC), a cluster in southern Brazil. The first hypothesis raised is that some constraints not straightforward identified in the cost function but can restrain the freedom to determine the price in a furniture plant operating within a differentiated oligopoly market structure. The second hypothesis raised is that the industrial organization of the plant and the performance measurement of production costs suggested by the operations management literature can both be used to relax these constraints and increase the freedom to determine the price. The main objective was to verify how an entrepreneur in São Bento do Sul (SC) is able to perceive these constraints over price decisions. The two specific objectives were: to make an analysis on how a combined theoretical foundation of microeconomics, operations management and industrial organization can be helpful as practical guides to relax the constraints over price decisions; to register how the degree of mutual information a furniture producing firm have about its competitors and consumers can affect price determination. The analysis referred to the period of 2000-2004 and the information was collected through a questionnaire and interviews with managers and owners. The constraints confirmed were the tax code, high real interest rates, unstable variable production costs, supply conditions that affect prices and competitive strategies, demand conditions that affect prices and competitive strategies. The paper concludes that firms competing in this market are not as solid as they pretend to be. Time is due for them to identify what the constraints are and move faster to increase their freedom to determine price within this cluster and in Brazil as a whole.

Key-words: constraints, strategies, price, differentiated oligopoly.

SUMÁRIO

RESUMO	5
ABSTRACT	6
LISTA DE QUADROS	11
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 O Tema	12
1.2 O Problema de Pesquisa	13
1.3 Justificativa	14
1.4 Objetivos	17
1.5 Hipóteses	17
1.6 Relevância e Ineditismo	18
1.7 Metodologia do Estudo	20
1.8 Limitações do Estudo	21
1.9 Organização dos Capítulos	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Controvérsias na Análise da Determinação do Preço	23
2.2 A Determinação do Preço na Estrutura de Mercado de Oligopólio Diferenciado	26
2.2.1 A diferenciação do produto	29
2.2.2 A determinação do preço de produção	30
2.2.3 O preço e a curva da demanda	32
2.3 Restrições Impostas à Liberdade de Determinação do Preço	34
2.3.1 Restrição 1: Informação assimétrica	35
2.3.1.1 Imperfeição da informação no mercado de fatores	36
2.3.1.2 Imperfeição da informação no mercado de produtos	38
2.3.1.3 Imperfeição da informação entre a empresa produtora e os consumidores	41
2.3.2 Restrição 2: Os problemas estruturais da economia do Brasil	43
2.3.2.1 Sistema tributário ineficiente e ineficaz	43
2.3.2.2 Elevadas taxas reais de juros	43
2.3.2.3 Concentração de renda	44
2.3.2.4 Formas de gestão de algumas empresas de controle familiar	45
2.3.2.5 Intervenção governamental	45

2.3.2.6 Sistema jurídico fraco para honrar contratos no país	47
2.3.3 Restrição 3: O desempenho conjuntural macroeconômico nacional	47
2.3.4 Restrição 4: As condições de oferta que afetam preços e estratégias competitivas.....	49
2.3.5 Restrição 5: As condições de demanda que afetam preços e estratégias competitivas.....	50
2.3.6 Restrição 6: O custo de oportunidade de estar no negócio	51
2.3.7 Restrição 7: Oscilação periódica nos custos variáveis de produção.....	53
2.3.8 Restrição 8: Equívocos nas estratégias de preço	56
2.3.8.1 Falta de clareza sobre as atribuições de cada departamento referentes ao preço.....	56
2.3.8.2 Equívocos na compreensão e aplicação dos fundamentos econômicos da política de preços com base na relação custo-preço-lucro	57
2.3.9 Restrição 09: Insuficiência de registro sistemático de dados pela empresa	59
2.3.10 Restrição 10: Mudanças de paradigma não percebidas pela empresa	60
2.4 Estratégias para Ampliar a Liberdade de Determinar o Preço na Teoria da Organização Industrial	62
2.4.1 Tecnologia	62
2.4.2 Diferenciação do produto	64
2.4.3 Barreiras de entrada.....	66
2.4.4 Economias de escala	68
2.4.5 Integração vertical	69
2.5 Estratégias para Ampliar a Liberdade de Determinar o Preço pelas Medidas de Desempenho de Custo da Produção.....	71
2.5.1 Custo por hora de operação.....	72
2.5.2 Eficiência	72
2.5.3 Produtividade da mão-de-obra	74
2.5.4 Tempo mínimo de entrega/tempo médio de entrega	76
2.5.5 Utilização de recursos	76
2.5.6 Valor agregado	78
2.5.7 Variação contra orçamento	80
3 CARACTERÍSTICAS DO MERCADO MOVELEIRO DE SÃO BENTO DO SUL (SC)....	82
3.1 Características dos Móveis como Produtos.....	82
3.1.1 Categorias de uso dos móveis	82

3.1.2	Tipo do produto	82
3.1.3	Matéria-prima utilizada na produção	83
3.1.4	O tipo de produção	83
3.1.5	O processo de produção	84
3.1.6	Especificação do produto analisado nesta pesquisa.....	85
3.2	Os Pólos Moveleiros no Brasil	85
3.3	O Perfil das Empresas de Produção Moveleira	86
3.4	Dimensões do Mercado e Características da Demanda	87
3.5	A Produção Moveleira de São Bento do Sul (SC)	90
4	METODOLOGIA PARA O ESTUDO PROPOSTO	93
4.1	A Pesquisa do Ponto de Vista da Metodologia	93
4.2	A Pesquisa do Ponto de Vista Teórico	94
4.3	População	95
4.4	Seleção da Amostra	95
4.4.1	Amostra de produtores	95
4.4.2	Amostra de varejistas	96
4.5	O que se Procura Pesquisar	96
4.6	Variáveis Consideradas no Estudo	97
4.6.1	Restrições impostas à formação do preço	97
4.6.2	Organização industrial da planta observada	98
4.6.3	Medidas de desempenho de custo da produção.....	98
4.6.4	Preço do produto	99
4.6.5	As variáveis dentro do problema exposto	99
4.7	Pressupostos da Pesquisa	100
4.8	Critérios Utilizados para Aceitar ou Refutar as Hipóteses	101
4.8.1	Critérios utilizados para aceitar ou refutar a hipótese 1	101
4.8.2	Critérios utilizados para aceitar ou refutar a hipótese 2	102
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	104
5.1	Confirmação da Hipótese 1: As Restrições Impostas à Liberdade de	
	Determinação do Preço	104
5.1.1	Restrições confirmadas pelos produtores de móveis de São Bento do Sul (SC) ..	104
5.1.2	Restrições confirmadas pelos lojistas distribuidores de móveis em Curitiba, Joinville e São Bento do Sul.....	106
5.1.3	Interpretação das restrições confirmadas pelos produtores e lojistas.....	107

5.2 Confirmação da Hipótese 2: A Consideração da Organização Industrial e das Medidas de Desempenho de Custo de Produção na Determinação do Preço por parte dos Gerentes	115
5.2.1 As características da organização industrial consideradas para ampliar a liberdade de determinação do preço.....	115
5.2.2 As medidas de desempenho de custo de produção consideradas para relaxar as restrições e ampliar o grau de liberdade de determinação do preço	117
5.2.2.1 Interpretação das medidas de desempenho de custo de produção consideradas para a determinação do preço por parte dos gerentes	119
5.3 O Grau de Liberdade para a Empresa Determinar o Preço	121
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	125
6.1 Conclusões	125
6.2 Recomendação para Pesquisa Adicional	126
REFERÊNCIAS	128
APÊNDICE 1	133
APÊNDICE 2	139

LISTA DE QUADROS

1	FATORES QUE EM GERAL ALTERAM A PRODUTIVIDADE DA MÃO-DE-OBRA	75
2	CARACTERÍSTICAS DOS MÓVEIS COMO PRODUTOS.....	84
3	COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTUDOS DE COELHO, COUNTINHO E UFPR SOBRE O SETOR MOVELEIRO	89
4	PERCENTUAL DE INCIDÊNCIA DAS RESPOSTAS ATRIBUÍDAS PELOS PRODUTORES ÀS RESTRIÇÕES SOBRE A DETERMINAÇÃO DO PREÇO	105
5	COMPARAÇÃO DAS RESTRIÇÕES ENTRE PRODUTORES E LOJISTAS	106
6	PERCENTUAL DE INCIDÊNCIA DAS RESPOSTAS SOBRE O GRAU DE INFORMAÇÃO MÚTUA ENTRE OS PRODUTORES CONCORRENTES	113
7	FONTE DA VANTAGEM NA DETERMINAÇÃO DO PREÇO ADVINDA DA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL COMPARADA COM OS CONCORRENTES	115
8	O GRAU DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDO A CADA UMA DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO DE CUSTO DE PRODUÇÃO PARA AMPLIAR A LIBERDADE NA DETERMINAÇÃO DO PREÇO	118

1 INTRODUÇÃO

1.1 O Tema

O foco central da pesquisa é analisar a percepção das empresas de produção de móveis de São Bento do Sul (SC) sobre as restrições impostas à sua liberdade de determinação do preço. Por um lado existe toda uma base teórica¹ para explicar a formação do preço no processo de produção e as estratégias de determinação do preço de venda; por outro lado o empresário parece agir racionalmente com as ferramentas que possui mas não necessariamente utilizar a base teórica; ao conhecer bem o seu mercado, a sua capacidade gerencial parece utilizar critérios puramente práticos e desconhecer ou ignorar a base teórica.

Daí surge a indagação se há um descolamento da teoria com a prática; se é a teoria que está deslocada da realidade ou realidade da teoria.

Para entender esta dinâmica a pesquisa tenta analisar as variáveis que são levadas em consideração na produção por quem decide o preço de móveis em um mercado de oligopólio diferenciado. E para isto se faz necessário se explorar os seguintes pontos deste mercado específico:

- as restrições encontradas pela empresa na determinação do preço; estas restrições podem ser notáveis ou não de imediato;
- a percepção e consideração destas restrições na determinação do preço;
- grau de informação mútua entre as empresas referentes às condições de mercado e à determinação do preço;
- a percepção da empresa sobre a possibilidade de utilização das medidas de desempenho de custo da produção como estratégia para relaxar as restrições impostas sobre o seu esforço para determinar o preço;

¹Esta base teórica é repassada na formação dos profissionais em Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Engenharia de Produção. Porém na grande maioria empresários não tem formação superior.

- a importância da organização e gestão industrial (da produção e do trabalho) atribuída pela empresa para a determinação do preço.

O embasamento teórico desta análise parte da teoria do oligopólio diferenciado e das restrições, e se estende sob a ótica da organização industrial e das medidas de desempenho de custo de produção recomendadas pela literatura da Administração.

1.2 O Problema de Pesquisa

O problema central é a dificuldade da empresa em perceber as restrições impostas à liberdade de determinação do preço.

Considerando que as empresas deste mercado moveleiro de São Bento do Sul (SC) fazem parte de uma estrutura de oligopólio diferenciado e que têm um certo poder sobre os preços; que o custo médio (CMe) representa os gastos (C) com os fatores de produção por unidade produzida; que as empresas preferem um preço de venda com a maior distância do custo médio; a pesquisa pressupõe que as empresas podem se deparar, nem sempre com o seu conhecimento, com algumas restrições impostas a esta liberdade de determinação do preço; a pesquisa investiga que referência teórica e que instrumentos as empresas utilizam para aumentar a sua liberdade em determinar este preço de venda.

A pesquisa pressupõe que o preço final do produto (p) é obtido a partir da remuneração dos fatores de produção (denominada custos ou C), das restrições (R_i)²,

²Informação assimétrica no mercado de fatores e de produtos; os problemas estruturais da economia do Brasil; o desempenho conjuntural macroeconômico nacional; as condições de oferta que afetam preços e estratégias competitivas; as condições de demanda que afetam preços e estratégias competitivas; o custo de oportunidade de estar no negócio; a oscilação periódica nos custos variáveis de produção; equívocos na política de preços; a insuficiência de registro sistemático de dados dentro da empresa; mudanças de paradigma não percebidas pela empresa.

da organização industrial (I_i)³, das medidas de desempenho de custo da produção (λ_i)⁴, ou seja, $\rho = f(C, R_i, I_i, \lambda_i)$; mas C é tido como administrado racionalmente e não será considerado nesta pesquisa⁵. Assim, C determina o custo médio de produção (CMe) enquanto que R_i, I_i, λ_i determinam o grau de flexibilidade para a empresa atingir o melhor preço de venda, com a maior distância do custo médio.

1.3 Justificativa

A análise formal utilizada pela Microeconomia Marginalista para explicar a formação do preço tem base na teoria da produção que leva em consideração os custos dos fatores de produção e a quantia que uma empresa escolhe produzir num período de tempo.

A forma de organização e gestão da produção e do trabalho ajuda a explicar o comportamento de uma unidade de produção industrial na sua determinação do preço na teoria da Organização Industrial.

Já na Administração da Produção a formação do preço pode ser analisada a partir da utilização das medidas típicas de desempenho do custo de produção.

Nestas três literaturas os custos de produção dependem dos preços dos fatores de produção e, sob pleno conhecimento dos componentes quantitativos de sua função de custos e do mercado específico do produto, as empresas utilizam estratégias de decisão sobre o preço dentro das restrições típicas de cada estrutura de mercado.

³Tecnologia, diferenciação do produto, barreiras de entrada, economias de escala, integração vertical.

⁴Custo por hora de operação, eficiência, produtividade do fator trabalho, tempo de entrega, utilização de recursos, valor agregado, variação contra o orçamento.

⁵A idéia da pesquisa é justamente analisar como o empresário pode perceber as restrições "escondidas" para ampliar o seu grau de liberdade na determinação de um preço acima do custo médio de produção e como a base teórica pode ser usada, junto com as ferramentas que o empresário já possui, para determinar este preço.

O grau de liberdade disponível à empresa de produção na determinação de um preço de venda, principalmente a sua habilidade em elevar o preço acima do custo médio, é o critério utilizado pela literatura econômica para classificar em que estrutura de mercado a mesma está inserida: concorrência perfeita, oligopólio, monopólio, concorrência monopolística.

Nos moldes da microeconomia Laidler e Estrin (1989, p.198) definem uma empresa perfeitamente competitiva aquela que toma o preço de sua produção e de seus insumos como dados pelo mercado e, a partir daí, decide sobre a quantidade de insumos que empregará e o volume de sua produção. Neste caso a empresa não tem poder sobre o preço final do produto que põe à venda no mercado.

No oligopólio as firmas tem conhecimento da interdependência mútua sobre investimento, produção, vendas, planos de anúncio e principalmente sobre movimentos nos preços. Assim, qualquer movimento por parte de uma empresa causa reação em outra indo desde a retaliação à formação de cartel⁶ ou de conluio⁷. Nesta estrutura a empresa tem algum poder sobre o preço.

O monopolista, por sua vez, se depara com uma curva de demanda relativamente estável e previsível mas venderá a um preço superior e uma quantidade inferior quando comparado à concorrência perfeita. Seu poder de ditar o preço pode ser resultado de economias de escala, diferenciação do produto, barreiras à entrada de concorrentes, direito de patente ou altos custos com transporte que criam monopólios locais.

No mundo real, entretanto, é difícil encontrar setores de produção industrial em situações de concorrência perfeita ou de monopólio puro⁸ e a empresa encontra pouca liberdade para determinar um preço bem acima do custo médio de produção.

⁶Acordo formal entre empresas oligopolísticas para cooperação em preços e produção.

⁷Acordo entre empresas para cooperar e evitar rivalidade mutuamente prejudicial.

⁸Monopólio é mais comum em empresas de serviços públicos ou empresas estatais.

Na concorrência monopolística, de acordo com Trivedi (1992, p.205-206), as quatro características maiores são:

- a) a existência de um grande número de produtores;
- b) cada firma oferece um produto diferenciado das outras no setor;
- c) entradas e saídas são relativamente fáceis;
- d) a existência de um grande número de clientes que concorrem entre si pelos produtos;
- e) a empresa tem um grau de liberdade na determinação do preço.

A política de preço na concorrência monopolística tem base em pressupostos de comportamento e os preços podem ser determinados com base no custo médio. A justificativa para a escolha deste tema é que neste mercado moveleiro a concorrência se dá fundamentalmente via preço e este município se constitui o maior produtor de móveis de madeira de Santa Catarina.

A seleção da amostra neste estudo leva em consideração os seguintes fatores: classe de móvel produzido, canais de consumo, fatores de sucesso na comercialização. Na classe de móvel produzido escolhe-se mesas e dormitórios por comporem aproximadamente 50% das produção: uma média de 20% de mesas e de 25% de dormitórios na região analisada, conforme tabela 2 de Coutinho (2001, p.22).

Os fatores de sucesso na comercialização dos móveis se dá pela seguinte ordem: 30% devido ao preço do produto, 29% pela marca e tradição, 26% pelo estilo e desenho, 7% pelo prazo, 5% pelo assistência ao consumidor, 3% pela propaganda e publicidade, conforme tabela 3 de Coutinho (2001, p.24). O fato do preço ser o fator mais importante do sucesso na comercialização justifica a presente pesquisa.

A marca/tradição e estilo/desenho podem representar uma diferenciação do produto. A baixa expressão da propaganda/publicidade demonstra que há margem para explorar mais o valor percebido pelo consumidor e diminuir a elasticidade-preço da demanda e aumentar a liberdade de determinar um preço ainda mais distante do custo médio de produção.

1.4 Objetivos

O objetivo geral é analisar como o empresário de produção de móveis em São Bento do Sul (SC) percebe as restrições sobre a sua liberdade em determinar o preço.

Este objetivo pode ser desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- 1) Analisar como a base teórica de microeconomia, da administração da produção e da organização industrial pode servir como guia prático para a empresa de produção de móveis relaxar estas restrições e ampliar a liberdade em determinar este preço.
- 2) Verificar como o grau de informação que as empresas de produção de móveis tem sobre os seus concorrentes e clientes afeta a determinação do preço.

1.5 Hipóteses

Hipótese 1

Restrições que não aparecem na função típica de custos de produção e que são impostas tanto pelo lado da demanda⁹ quanto pelo lado da oferta, mas que nem sempre são percebidas ou nem sempre são consideradas, podem limitar a liberdade de determinação do preço em uma empresa de produção industrial de móveis operando em uma estrutura de mercado de oligopólio diferenciado.

A presente pesquisa, com base na literatura jornalística, apresenta as seguintes restrições: informação assimétrica no mercado de fatores e de produtos; os problemas estruturais da economia do Brasil; o desempenho conjuntural

⁹Aqui parte-se do princípio que as empresas conhecem seus custos de produção mas que algumas empresas não conhecem realmente as condições de demanda de seus próprios produtos.

macroeconômico nacional; as condições de oferta que afetam preços e estratégias competitivas; as condições de demanda que afetam preços e estratégias competitivas; custo de oportunidade de estar no negócio; oscilação periódica nos custos variáveis de produção; equívocos na política de preços; insuficiência de registro sistemático de dados pela empresa; mudanças de paradigma não percebidas pela empresa.

Hipótese 2

A partir da percepção das restrições a empresa pode utilizar algumas estratégias para relaxar estas restrições e ampliar a sua liberdade de determinação do preço.

Parte das estratégias advém das características da organização industrial de uma planta de produção de móveis como a sua capacidade tecnológica, diferenciação do produto, barreiras de entrada a novos produtores, economias de escala e integração vertical que podem ser utilizadas para relaxar estas restrições e ampliar a liberdade de determinação do preço. Outra parte da estratégia é a utilização das medidas de desempenho de custo de produção geralmente apresentadas pela teoria da administração da produção: custo por hora de operação, eficiência, produtividade do fator trabalho, tempo de entrega, utilização de recursos, valor agregado, variação contra o orçamento.

Estas medidas são mais perceptíveis aos consumidores do que o esforço (interno e invisível ao consumidor) que a empresa faz para obter um bom desempenho quantitativo do custo marginal, custo variável, custo médio, custo total, que por sua vez determinam o preço no processo de produção.

1.6 Relevância e Ineditismo

Dentro da Engenharia de Produção este tema está relacionado à gestão competitiva de negócios por meio de custos.

A Engenharia de Produção prediz e interpreta resultados econômicos, e oferece auxílio na análise de preço, custo, volume, lucro e produtividade. Também trabalha com padrões de tempo, condições de trabalho, métodos e sistemas, tecnologias que tornam o processo de produção menos oneroso e mais eficaz (MAYNARD, 1993, p.45, 47, 107).

Ao fazer uma análise dos elementos práticos que deveriam estar na mente dos formuladores do preço o presente estudo pretende escapar de uma análise meramente quantitativa de teste estatístico.

Há também uma relevância interdisciplinar do estudo. A análise sobre a determinação do preço é uma preocupação comum das disciplinas da Administração, Ciências Econômicas, Engenharia de Produção e Organização Industrial uma vez que o custo está no centro dos objetivos da manufatura (SLACK et al., 1997, p.98).

Segundo Lipsey (1989, p.171-172) economistas estudam o comportamento da produção e da determinação do preço das firmas por várias razões:

- a) para prever como o comportamento das firmas responderá a mudanças específicas nas condições em que se deparam;
- b) para ajudar as firmas a tomarem as melhores decisões possíveis para atingir seus alvos; e
- c) avaliar, do ponto de vista da sociedade, como as firmas utilizam os recursos escassos.

Dentro da disciplina de Administração da Produção o tema está ligado à determinação do preço de venda a partir do desempenho do objetivo custo. Há sete medidas típicas de desempenho do custo de produção: custo por hora de operação, eficiência, produtividade do fator trabalho, tempo mínimo de entrega/tempo médio de entrega, utilização de recursos, valor agregado, variação contra o orçamento (SLACK et al., 1997, p.589).

A determinação do preço de venda dos móveis na planta industrial pode ser influenciada por aspectos da organização industrial como: a capacidade tecnológica, diferenciação do produto, barreiras de entrada a novos entrantes, economias de escala, integração vertical.

Na prática da produção industrial a Ciência da Administração pode complementar as Ciências Econômicas para melhor explicar a dinâmica da determinação do preço apesar de que toda a construção lógica da Economia e da Administração da Produção é diferenciada. Por um lado, a Economia é regida por princípios teóricos gerais que levam o economista a uma análise do preço dentro de alguns pressupostos já dados; por outro lado, a Administração é regida por instrumentos de ação prática que levam o administrador da produção à tomada de decisões para atingir um preço que considera o mais realista.

Assim, a análise alia elementos teóricos de microeconomia, administração da produção e organização industrial com alguns critérios práticos utilizados por quem decide sobre o preço no setor moveleiro de São Bento do Sul. E a relevância do estudo está em tentar contribuir para os gerentes perceberem as restrições impostas ao seu esforço para formar o preço e usar estratégias para aumentar a sua flexibilidade sobre o preço.

1.7 Metodologia do Estudo

Para comprovar as hipóteses, responder à pergunta de pesquisa e atingir os objetivos propostos este estudo de caso parte de um embasamento teórico de microeconomia sobre a formação do preço em uma estrutura de mercado de oligopólio diferenciado. Na seqüência apresenta algumas restrições freqüentemente apontadas pela literatura jornalística sobre a liberdade de determinação do preço para então argumentar que estratégias, dentro da teoria da administração da produção e da organização industrial, a empresa poderia utilizar para relaxar estas restrições e ampliar a sua liberdade para determinar o preço.

A evidência empírica é buscada por um estudo de caso com base nas informações obtidas em um questionário aplicado em 10 empresas de produção de móveis residenciais em São Bento do Sul (SC) selecionadas aleatoriamente e com produtos diferenciados em termos de modelo e preço para uma mesma categoria de clientes. Para contrastar a oferta com a demanda também se busca uma evidência empírica sobre a liberdade de determinação do preço de venda com 5 lojistas distribuidores de móveis residenciais de alto padrão e 5 lojistas distribuidores de móveis residenciais populares em Curitiba (PR), Joinville (SC) e São Bento do Sul (SC).

1.8 Limitações do Estudo

Pode haver um limite na identificação e análise do uso da teoria aliada aos instrumentos práticos que se pressupõe estarem na mente de quem decide o preço.

As dificuldades de análise da determinação do preço surgem das próprias características do mercado moveleiro de São Bento do Sul: diversos processos de produção, diferentes matérias-primas utilizadas, diversidade de produtos finais, demanda diversificada, aspectos técnicos e mercadológicos que levam as empresas a se especializarem em um ou poucos tipos de móveis, as peculiaridades de cada cluster moveleiro que podem tornar o estudo válido apenas para um cluster específico.

Apesar de técnicas empíricas disponíveis é difícil quantificar formas de comportamento das empresas no que se refere à formação do preço. Assim, a representatividade da amostra pode comprometer a validade universal das conclusões dada a sua base subjetiva.

1.9 Organização dos Capítulos

A organização dos capítulos fica assim distribuída.

O primeiro capítulo trata do problema que é o grau de liberdade que a empresa de produção de móveis encontra para determinar o preço.

O capítulo 2 forma a revisão de literatura e o embasamento teórico. Revisa a determinação do preço na estrutura de mercado de oligopólio diferenciado; apresenta as restrições impostas à liberdade de quem decide sobre o preço; elabora sobre as estratégias encontradas na teoria da administração da produção e na organização industrial que a empresa pode utilizar para ampliar a sua liberdade de determinação do preço.

O capítulo 3 apresenta algumas características do mercado moveleiro de São Bento do Sul (SC).

O capítulo 4 apresenta a metodologia para o estudo proposto.

O capítulo 5 faz a apresentação e a discussão dos resultados da análise a partir das informações colhidas pela entrevista por questionário escrito junto a 10 produtores em São Bento do Sul (SC).

Por fim, o capítulo 6 chega a algumas conclusões e recomenda uma pesquisa adicional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta alguns trabalhos existentes sobre o desafio de acertar o preço, o embasamento teórico da determinação do preço em uma estrutura de mercado de oligopólio diferenciado, as restrições encontradas na determinação do preço e as estratégias que podem ser utilizadas para relaxar as restrições e ampliar a liberdade de determinação do preço com base na teoria da organização industrial e com base nas medidas de desempenho de custo de produção da teoria da administração da produção.

2.1 Controvérsias na Análise da Determinação do Preço

Dolan e Simon (1998, p.335-357) alertam que os administradores dispõem de pouca informação para desenvolver e implementar estratégias de preços na empresa. Muitas empresas não estão eficientemente organizadas em relação a informação, processos, estruturas e procedimentos de implementação de políticas de preços.

Como precaução alguns empresários utilizam preços de custo corrigido (que ignora o valor percebido pelo consumidor que não baseia sua decisão apenas pelo custo¹⁰) ou pisos de preços ambos baseados no custo. Esta prática pode levá-los a correr dois riscos: de pedir um preço abaixo do que a demanda estaria disposta a pagar (desperdiçando assim a oportunidade de extrair parte do excedente do consumidor) ou de pedir um preço mais elevado do que a demanda estaria disposta a pagar (perdendo a competitividade para os concorrentes).

¹⁰"Se o método do custo corrigido baseia-se nos custos totais – como geralmente ocorre na prática – os custos fixos é que determinam o preço o que está logicamente errado" (DOLAN e SIMON, 1998, p.51).

No longo prazo o preço deve cobrir todos os custos unitários de um produto. Assim, o piso de preço de longo prazo é determinado pelos custos unitários totais (fixos e variáveis); os custos fixos não influenciam o preço ideal, mas determinam o piso de preço de longo prazo. Quanto ao piso de curto prazo, o produto pode ser vendido se o seu preço excede o custo unitário variável, proporcionando assim uma contribuição positiva aos custos fixos (DOLAN e SIMON, 1998, p.52).

Para Stiglitz (1989) a visão tradicional do preço está superada pelas seguintes razões:

- é fundamentalmente incompleta porque é preciso se analisar muitos aspectos do mercado;
- é incorreta porque a previsão de comportamento do mercado é geralmente errada;
- é enganosa porque tem validade dúbia para a tomada de decisões na empresa.

Stiglitz discorda da visão tradicional de que há uma lei de preço único, e que as diferenças de preços refletem meramente diferenças em qualidade, e que um aumento nos custos (devido a tributação) são repassados ao consumidor. Ele ainda pergunta:

- Os consumidores acreditam que diferenças de preços refletem diferenças de qualidade e que não há barganha?
- Os preços respondem rapidamente à mudanças nos custos?

Estas controvérsias levantam algumas questões: Como a pesquisa pode tentar fazer uma ligação entre teoria e prática e explicar o que se passa na mente de quem decide o preço de venda? Que base teórica e princípios, afinal, usam os responsáveis pela determinação do preço de produção no setor moveleiro?

Para os autores que se opõem à crítica ortodoxa o papel da pesquisa científica neoclássica é precisamente procurar resolver as limitações dos resultados conhecidos. E estas explicações causaram um impacto na profissão do economista, quando antes as previsões neoclássicas não conseguiam explicar os fenômenos.

Os neoclássicos instrumentalistas Friedman, Machlup e Blaug afirmam que toda teoria deve ser avaliada segundo a sua capacidade de previsão. Para eles o critério mais adequado para avaliar um modelo ou teoria em particular é verificar em que medida as suas previsões são confirmadas pela observação empírica. E é isto que a presente pesquisa tenta fazer neste mercado específico.

Uma das maiores dificuldades é a definição de critérios ou parâmetros a serem utilizados para mensurar o sucesso empírico dos diversos modelos. A escolha do critério depende da abordagem teórica.

Para Holmstrom e Tirole (1989) cada vez mais a firma é vista como uma estrutura que precisa ser governada mais do que uma mera função da produção. Esta visão mais recente tem base em quatro aspectos: a natureza da firma, sua estrutura de capital e fonte de recursos financeiros, o papel do gerenciamento e do controle, e a organização interna.

A racionalidade competitiva das organizações frente à concorrência global nos últimos anos tem sido contrastada com o conceito de tecnoestrutura de Galbraith (1982, p.76) que afirma que a sobrevivência, a segurança e a eliminação do risco tem primazia sobre a maximização do lucro na empresa (PEARCE, 1986, p.165).

Quanto ao mercado moveleiro em geral e de São Bento do Sul em específico há alguns estudos. O estudo de Coelho (2003, p.131-134) conclui que as empresas moveleiras de São Bento dos Sul, com características de concorrência monopolística, atuam em um ambiente incerto e inseguro de abertura comercial e procuram atender a uma demanda exigente. A busca da competitividade se dá através do aperfeiçoamento tecnológico e os empresários percebem a necessidade do aperfeiçoamento e da mobilidade dos fatores de produção. O mesmo estudo verifica liderança no custo total, economias de escala, baixa capacidade ociosa, diferenciação no produto e uma certa lealdade dos compradores. Fornecedores terceirizados dão suporte para permitir um preço reduzido de produção; Pereira

(2002) tem produzido um estudo sobre o valor agregado no setor de móveis em Curitiba (PR); De Paula tem feito uma análise dos critérios de compra de móveis sob medida – sob a ótica do consumidor e dos profissionais em Curitiba.

A partir destes estudos já feitos a presente pesquisa se propõe a investigar a lógica da determinação do preço em um mercado oligopólio diferenciado que enfrenta algumas restrições e onde a organização industrial e onde as medidas de desempenho de custo de produção podem ser utilizadas para relaxar estas restrições e ampliar a liberdade de determinar o preço.

2.2 A Determinação do Preço na Estrutura de Mercado de Oligopólio Diferenciado

Para a análise da determinação do preço é imprescindível categorizar a estrutura, conduta e desempenho da empresa. As características principais do oligopólio são: poucas e grandes empresas no mercado; os produtos podem ser homogêneos ou diferenciados; barreiras de entrada; a verificação da interdependência entre empresas. O oligopólio diferenciado é uma estrutura de mercado que produz e comercializa produtos que o consumidor considera próximo mas menos do que um substituto perfeito.

Com Labini, Bain e Sraffa a literatura evoluiu na controvérsia entre oligopólio e teoria dos preços. A concepção marshalliana¹¹ de determinação do preço via mercado (oferta e demanda) foi completada por versões da teoria da firma e da organização industrial que explicam a determinação do preço.

¹¹Baseada nas hipóteses de determinação do preço pela interação do mercado, importância da combinação dos fatores de produção sobre custos e preço, o processo de decisão sobre produção/preço da firma, equilíbrio da firma de curto e longo prazo, lei dos rendimentos.

Robinson e Chamberlain se voltam contra o tratamento simplista de algumas hipóteses sobre a firma como a maximização dos lucros, o preço como quase a única forma de concorrência e a ausência de um estudo sobre a política de preços¹². Robinson (1933) faz uma integração entre o trabalho de Piero Sraffa e da teoria tradicional da formação do preço e desenvolve uma análise da concorrência imperfeita entre produtores cada qual com um elemento de poder de preço devido à diferenciação do produto. Steindl já havia chamado a atenção para as limitações das versões ortodoxas do oligopólio e que era preciso atribuir maior atenção ao comportamento efetivo das empresas no mercado envolvendo também variáveis não muito passíveis de generalização e quantificação (POSSAS, 1990, p.147).

Labini (1984, p.35) levanta o problema considerado por Sraffa de muitas pequenas empresas aparentemente em concorrência entre si, mas na realidade dotadas de poderes de mercado bem definidos.

Possas (1990, p.108) retoma a classificação de Labini das estruturas oligopolísticas em três: oligopólio concentrado (com alta concentração e homogeneidade do produto), oligopólio diferenciado (com menos concentração e maior diferenciação), oligopólio misto (uma combinação entre o concentrado e o diferenciado).

Segundo Labini (1984, p.67) o elemento principal do oligopólio diferenciado é dado pela preferência de certos consumidores para com os produtos de determinada empresa que se parecem diferentes daqueles de outras empresas. O oligopólio diferenciado tem base em economias de escala nas vendas mais do que as tecnologias da produção de custos e formação de barreiras de entradas. As barreiras de entrada, por sua vez, são oriundas da diferenciação e deve-se considerar também as despesas de venda para se conquistar um número adequado de consumidores; já no oligopólio concentrado as barreiras são oriundas da tecnologia que evita a entrada de concorrentes potenciais.

¹²Esta pesquisa pretende justamente estudar o comportamento real das empresas na determinação do preço em um ambiente de oligopólio diferenciado.

Possas (1990, p.104) afirma que a formação do preço em oligopólio não se restringe a consideração das barreiras à entrada, e é necessário considerar outros fatores determinantes dos preços.

De acordo com estas posições o mercado moveleiro de São Bento do Sul (SC) não se caracteriza como de oligopólio concentrado, pois

o oligopólio é uma tendência que reflete a concentração da propriedade em poucas empresas de grande porte, de fusão entre elas, incorporação ou mesmo eliminação (por compra, *dumping*, e outras práticas restritivas) (SANDRONI, 1994, p.245).

Neste mercado os produtos são substitutos e diferenciados e há liberdade de entrada e de saída entre um grande número de produtores do mesmo setor atuando na mesma área geográfica.

O mercado do polo moveleiro de São Bento do Sul (SC) se caracteriza por oligopólio mais por impedir novas entradas do que por concentração ou fusão dos já existentes. Mudanças nas formas de concorrência e distribuição do mercado criam um conflito na definição deste mercado como de concorrência monopolística ou de oligopólio diferenciado.

Chamberlain (1933) afirma que em certas circunstâncias as firmas podem competir entre si, uma vez que a demanda por seus produtos é afetada pela existência de outras firmas, mas cada firma detém um certo monopólio dada a distinção de seu produto.

Lipsey (1989, p.256) trata da habilidade das empresas influenciarem seus preços, da importância do anúncio dada a reação de seus concorrentes e clientes, dos fatores que facilitam ou dificultam a entrada e o significado da concorrência entre produtos similares mas diferenciados.

2.2.1 A diferenciação do produto

A diferenciação e variedade dos produtos pode se dar por meio da qualidade, marca, imagem, desempenho¹³, reputação, design, tamanho (ROSSETTI, 2000, p.511); pela forma, embalagem, serviços de venda (PEARCE, 1989, p.61); e ainda por estilo, anúncio, preço, utilização das medidas de desempenho de custo de produção como tempo e forma de entrega e flexibilidade na escolha de modelos e quantias.

Para Porter as estratégias competitivas genéricas são uma escolha entre: liderança nos custos, diferenciação, enfoque. Ele também sugeriu a diferenciação como uma alternativa à liderança de custos¹⁴; se a empresa fizer esta escolha então é preciso investir mais em pesquisa de produtos do que em custos (BOYETT e BOYETT, 1999, p.195, p.197).

Para Labini (1984, p.157) a diferenciação impede tanto a concentração quanto a diminuição contínua dos custos pois quanto mais acentuada é a diferenciação do produto, mais difícil é a introdução de métodos modernos de produção em massa. Para ele é necessário se considerar conjuntamente a forma de mercado e as condições tecnológicas das firmas oligopolísticas.

Possas (1990, p.103) assinala que a diferenciação pode se dar através de marcas e características exteriores de produto, criação de uma variedade maior de produtos no mesmo mercado. Esta diferenciação pode impor uma barreira de entrada que por sua vez permite um preço mais elevado.

¹³Em particular o aspecto de desempenho do custo de produção interessa a presente pesquisa. E as medidas de desempenho de custo podem ser um mecanismo para a fidelidade uma vez que a curva da demanda é relativamente elástica.

¹⁴De acordo com a presente tese uma liderança no uso das medidas de desempenho de custo de produção poderia significar uma dupla diferenciação: de mercado e de custos, mas não quantitativamente. Isto permitiria um preço mais elevado do que o custo médio de produção.

Diferenciação significa que os consumidores *não* vêem os produtos de fornecedores concorrentes como substitutos perfeitos e em consequência se um fornecedor aumentasse o preço ele não esperaria perder todos os seus consumidores (LIVESEY, 1988, p.71, *italico original*). Isto significa que é possível um preço acima da receita marginal.

Com a mesma argumentação Laidler e Estrin (1989, p.250) afirmam que os produtos podem ser similares mas não idênticos, pelo menos na mente do consumidor; e isto vai além de mera consequência de estratégias oligopolísticas.

Chamberlain propõe às firmas diferenciarem seus produtos e se engajarem em diversas formas de comportamento competitivo, principalmente o anúncio. Há a necessidade de anúncio para enaltecer a diferenciação ou simplesmente para criar a diferenciação na mente das pessoas (LIPSEY, 1989, p.234, 237).

A empresa bem sucedida na diferenciação do seu produto pode obter, ao mesmo tempo, preços mais elevados e resultados mais expressivos e fatias maiores de mercado. A diferenciação e o preço-prêmio são condições básicas de sobrevivência da empresa no mercado e de sua expansão (ROSSETTI, 2000, p.513, 515).

A diferenciação se caracteriza por produtos similares mas não idênticos produzidos por outras firmas sem vantagens comparativas de custos (LAIDLER e ESTRIN, 1989, p. 250). Por outro lado, mesmo que empresas tenham um custo idêntico o produto é diferenciado (KRUGMAN, 1999, p.130), o que resultará em uma curva de demanda também diferenciada para cada firma.

2.2.2 A determinação do preço de produção

É preciso se levar em conta a relação entre o custo médio de produção e a determinação do preço para cada firma.

No longo prazo é interessante levar em consideração o custo total de produção de móveis; já no curto prazo, em um tempo específico, o custo médio deve ser bem acompanhado para cada nível de produção. Este custo médio é

determinado pelo número de empresas no setor e pelo tamanho do mercado e para o curto prazo é interessante levar em consideração o custo médio, que define o preço e "quanto mais firmas houver na indústria, maior será o custo médio no mercado" (KRUGMAN, 1999, p.132).

Porter acredita que a escolha pelo baixo custo, ao invés de outros objetivos de produção, ajuda a empresa a defender-se contra as cinco forças competitivas: a ameaça de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de barganha dos compradores e dos fornecedores, e a extensão da rivalidade entre os concorrentes existentes no setor (BOYETT e BOYETT, 1999, p.190, p.195).

O custo médio representa os gastos com os fatores de produção na equação de custos. Esta equação é supostamente conhecida pela empresa mas ao mesmo tempo a empresa deve procurar ampliar a liberdade em determinar seu preço de venda por outros fatores além do custo médio, e para isto terá que conhecer as restrições a ela impostas.

No setor moveleiro o preço final é determinante da competitividade e nos últimos anos a redução dos preços afetou o ciclo de reposição na medida em que diminuiu o caráter de bens de luxo dos móveis. O segmento de produção de móveis de pinus no Brasil é bastante competitivo e atua em um mercado em que a concorrência se dá via preço.

Nesta estrutura de mercado a política de preços pode ser sustentada pela diferenciação do produto uma vez que verifica-se uma disposição do consumidor em pagar um preço-prêmio pelo produto diferenciado (ROSSETTI, 2000, p.511).

Como é uma estrutura de mercado onde há muitos vendedores e liberdade de entrada cada firma pode vender um produto de certa forma diferenciado dos outros, permitindo à firma algum controle sobre o preço (LIPSEY, 1989, p.786).

Também cada firma pode influenciar sua fatia de mercado ao mudar seu preço em comparação com os seus concorrentes (BEGG et al., 1991, p.161).

Cada firma presume que os preços cobrados por seus rivais são dados, o que significa que a empresa não espera um impacto mútuo de preços (KRUGMAN, 1999, p.130).

Para Possas (1990, p.104-105) a determinação do preço no oligopólio depende da formação de barreiras de entrada mas também de outros componentes da política de preço como a taxa de retorno esperada, a margem de lucro, manutenção e melhoria da posição no mercado, desejo de autofinanciamento e expansão da capacidade produtiva.

2.2.3 O preço e a curva da demanda

Possas (p.38) aponta uma limitação entre o grau de monopólio da empresa e a relação preço/custo direto unitário na medida em que o custo unitário é reflexo também das estruturas técnico-produtiva da indústria em que se localiza.

No oligopólio diferenciado cada firma pode exercer algum poder sobre a determinação do preço mas não pode vender uma quantidade ilimitada uma vez que se depara com uma curva da demanda elástica declinante (LIPSEY, 1989, p.254).¹⁵

A curva da demanda não é horizontal porque os produtos das empresas são apenas parcialmente substitutos entre si (BEGG et al., 1991, p.161) e verifica-se uma alta elasticidade cruzada de demanda pelos produtos (CHAMBERLAIN, 1933).

Para o setor a existência de substitutos imperfeitos significa que a curva da demanda tende a ser mais elástica nesta estrutura do que no monopólio (LIVESEY, 1988, p.71).

Os preços em firma oligopolísticas tem base no custo direto e em um percentual adicionado para cobrir os custos indiretos. Empresas podem adicionar um percentual fixo ao preço a partir do custo médio para garantir uma margem de

¹⁵E isto é exatamente o que caracteriza a parte monopolística da teoria.

lucro capaz de compensar perdas inflacionárias. Esta prática pode criar barreiras de entrada, na medida em que a empresa pode igualar temporariamente o preço ao custo médio. O preço pode ser um mark up do custo médio de longo prazo e quanto mais inelástica a demanda, maior é o mark up sobre o custo para se atingir o preço de venda (LAIDLER e ESTRIN, 1989, p.255).

No setor moveleiro a função da demanda e a função de custos são mais ou menos simétricas. Isto significa que se uma empresa conseguir baixar o seu preço venderá mais ou se conseguir agregar mais valor ao produto que é percebido pelo cliente poderá manter o mesmo preço mas garantir a sua fatia de mercado.

Para Labini, citado por Possas (1990, p.109-111) as estruturas de mercado são determinadas pela elasticidade-preço, a estrutura de tamanho das instalações, economias de escala e estrutura de custos. A ampliação da margem de lucro no oligopólio diferenciado depende de uma estratégia baseada na inovação de produtos e a diferenciação. Pode se encaixar nesta linha de raciocínio o mercado moveleiro dada a importância da inovação de produto que envolve mudança na qualidade, desenho, modelo, a apresentação do produto (ou diferenciação).

No oligopólio diferenciado é possível que a elasticidade aumente com a retração da demanda (POSSAS, 1990 p.111).

Segundo Possas (1999, p.49-50) há uma necessidade de uma renovação constante das diferenças par se conseguir ganhos extraordinários e isto exige modificações nos produtos e produtores, fatias de mercado, processo produtivo, matérias primas, estratégias.

Em oligopólios pode haver uma rigidez nos preços que não respondem como esperado às variações de demanda (POSSAS, 1999, p.64). Geralmente a teoria econômica considera a inelasticidade-preço de demanda para o caso de aumento de preço e não de queda de preço em oligopólios.

Segundo Robinson (1933) preços elevados podem representar confiabilidade no produto.

Não se deve concluir que a estratégia de preços dos oligopolistas está exatamente pré-determinada pelas suas vantagens de custos (ou diferenciação) perante os demais produtores presentes no mercado e os potenciais entrantes (POSSAS, 1999, p.67).

Segundo a mesma autora a estratégia de um produtor em evitar mais concorrência (expulsando concorrentes ou evitando novos entrantes) depende de sua expectativa quanto à evolução futura do mercado e sua estratégia para ocupá-lo.

2.3 Restrições Impostas à Liberdade de Determinação do Preço

Neste tópico são apresentadas 10 restrições que, com base na literatura jornalística, se pressupõe existir atualmente no Brasil e que restringem a liberdade dos produtores de móveis de São Bento do Sul (SC) em determinar o preço.

Restrições de oferta e de demanda advindas de situações reais, além dos critérios quantitativos presentes e considerados na função de custos de produção, devem estar na mente de quem determina o preço. Parte-se do pressuposto que as empresas conhecem bem a sua função de custos mas algumas restrições nem sempre são evidentes e perceptíveis mas podem atrapalhar a determinação de um preço que propicia a maior margem de retorno ao produtor.

A presente pesquisa apresenta algumas restrições, na sua maioria características típicas de uma economia em desenvolvimento (TODARO, 1997), que dificultam o esforço da empresa na busca do preço: informação assimétrica no mercado de fatores e de produtos; os problemas estruturais da economia do Brasil; o desempenho conjuntural macroeconômico nacional; as condições de oferta que afetam preços e estratégias competitivas; as condições de demanda que afetam preços e estratégias competitivas; o custo de oportunidade de estar no negócio; a oscilação periódica nos custos variáveis de produção; equívocos na política de

preços; a insuficiência de registro sistemático de dados dentro da empresa; mudanças de paradigma não percebidas pela empresa.

Day e Reibstein (1999, p.47) apresentam as seguintes forças que influenciam a atividade da empresa em um mercado: Crescimento e volatilidade da demanda de mercado, o governo e intervenção regulamentadora, mudanças tecnológicas. A empresa também se depara com alguns determinantes da competitividade: ameaça de entrantes, pressão de substitutos, o poder de barganha dos clientes e dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes.

Por outro lado é preciso diferenciar entre restrições e dinâmicas de mercado.

Holmstrom e Tirole (1989) afirmam que as restrições encontradas são mais contratuais do que de produção.

Segue agora uma descrição destas restrições que atrapalham a determinação do preço no setor analisado.

2.3.1 Restrição 1: Informação assimétrica¹⁶

Apesar da quantidade de informação que pode ser obtida não ser bem definida ainda na teoria econômica, esta pesquisa atribui uma importância à informação na determinação do preço de móveis.

Há informação assimétrica no mercado moveleiro tanto entre os agentes de oferta (entre produtor e mercado de fatores, entre concorrentes, entre produtores e distribuidores varejistas) quanto entre produtores e consumidores entre varejistas e consumidores. Isto dificulta a dinâmica de mercado capaz de causar um ajuste dos preços dos fatores e afeta a determinação do preço do produto.

¹⁶Este problema da informação está vinculado às restrições 4 e 5 impostas à determinação do preço pelas condições de demanda e de oferta respectivamente.

As estratégias competitivas no mercado moveleiro parecem ser mais complexas e incertas comparadas com o formalismo lógico da microeconomia. O marginalismo dá uma certeza dos eventos enquanto que o mundo real é menos certo¹⁷; proprietários e administradores de empresas podem possuir informações assimétricas sobre a demanda, custo, preço, modelos, tecnologia, melhoria do produto e de processos, bem como diferentes incentivos (PINDYCK, 1994, p.829) e sobre a organização industrial dos concorrentes do pólo considerado e sobre outros pólos moveleiros do Brasil.

Holmstrom e Tirole (1989) alertam que processar informação toma tempo e esforço, tanto pelo produtor quanto pelo consumidor e isto pode fazer com que tanto produtores de um mesmo setor quanto consumidores de produtos similares continuem a ter informação assimétrica.

Melhoria na informação não significa uma simples melhoria do sistema interno de informações de uma planta de produção industrial mas a capacidade de obtenção, organização e uso da informação sobre todo o seu mercado para usar na determinação do preço.

Stiglitz (1989) alerta para a importância da informação assimétrica e os custos da obtenção da informação para a formação do preço.

2.3.1.1 Imperfeição da informação no mercado de fatores

Porter (1989) classifica os fatores de produção em categorias de recursos humanos, de recursos físicos, de conhecimento, de capital e de infra-estrutura. Os fatores básicos compreendem recursos naturais, clima, localização, mão-de-obra não especializada e semi-especializada, dívida de capital; os fatores adiantados

¹⁷Enquanto a teoria da microeconomia convencional apresenta uma teoria de decisão sob condições de certeza, não é obvio que decisão um indivíduo racional deve tomar sob condições de incerteza e interação (PEARCE, 1989, p. 166).

compreendem uma moderna infra-estrutura de comunicação de dados digital, pessoal altamente educado, engenheiros, cientistas, centros de pesquisa.¹⁸

Raramente uma unidade de produção de móveis terá uma vantagem competitiva por acesso a fatores adiantados e será mais dependente dos fatores básicos.

A horizontalização no setor moveleiro¹⁹ pode aumentar esta restrição na medida em que a empresa não controla a disponibilidade dos fatores²⁰, nem o preço dos fatores, nem a qualidade dos fatores e toma tudo como dado pelo mercado. Também não pode influenciar alguns determinantes dos custos como, salários, o preço das matérias-primas, dos materiais, dos equipamentos e dos transportes (tanto de insumos quanto de produtos acabados); e, por fim, tem que se adaptar constantemente às condições de fatores como: juros, variação cambial, subsídios, depreciação, condições de crédito e financiamento.²¹

Possas (1999, p.72) salienta que as relações com fornecedores e a garantia de matérias-primas podem dar uma vantagem de custo a uma empresa em um mercado oligopolístico.

¹⁸Equipes qualificadas de design no caso da indústria moveleira de São Bento do Sul estão entre os fatores adiantados.

¹⁹Coelho (2003, p.121-132) classifica o setor como um processo produtivo horizontalizado, isto é, o fabricante não participa de todo o processo: da plantação de árvores para madeira, transporte, secagem, usinagem, acabamento e embalagem.

²⁰A microeconomia divide a decisão da empresa na busca da maximização dos lucros em termos de curto e de longo prazo. No curto prazo a empresa mantém fixo o capital empregado enquanto varia os fatores trabalho e materiais. Mas no mundo real nem sempre o fator trabalho qualificado está imediatamente disponível. Maquinários ou o capital nem sempre podem ser trocados ou complementados/incrementados imediatamente dado a disponibilidade do crédito e dos equipamentos.

²¹Mas estas restrições são consideradas pela microeconomia e não se constituem uma novidade para o presente estudo.

Adicional a isto nem sempre a empresa mede a produtividade individual do fator trabalho que tem implicações sobre o preço e o lucro. O grau de formação profissional é um indicativo ou uma sinalização da capacidade produtiva do trabalhador. Os custos reais com mão-de-obra estão relacionados com a produtividade mesmo quando o grau de formação educacional não está relacionado com a produtividade. Os trabalhadores tem noção de sua produtividade mas o empregador não tem certeza desta informação antes de contratar o funcionário. Se trabalhadores sinalizarem sua produtividade verdadeira, então os riscos de ineficiência para o empregador serão diminuídas (NICHOLSON, 1992, p.284).

Estas restrições poderiam ser relaxadas através da integração vertical.

2.3.1.2 Imperfeição da informação no mercado de produtos

Uma unidade de produção pode ter pouca informação sobre os próprios concorrentes no mercado de móveis. Pode haver informação assimétrica intra-pólo e inter-pólo que é acentuada quando a dinâmica de um pólo moveleiro é muito diferente da dinâmica de outro polo moveleiro do país.

Como os custos da melhoria da informação podem ser elevados a empresa "convive" com algumas incertezas e talvez se conforma com o fato que o custo de oportunidade de não atingir o melhor preço pode ser menor do que o custo que teria para obter informações mais precisas²² para determinar melhor o preço.

Para melhor definir seu preço de equilíbrio cabe à empresa aumentar o grau de informação sobre os seus concorrentes no que tange a:

- equipamentos, materiais e tecnologia utilizados no processo de produção;
- fornecedores de materiais e respectivos preços e qualidade;
- design e modelos produzidos;

²²Informações mais precisas sobre fornecedores, concorrentes e consumidores.

- diferenciação do produto;
- clientes dos produtos concorrentes;
- como decide a quantidade a ser produzida;
- estratégias de gerenciamento de custos e de vendas;
- política de preços;
- restrições que enfrentam para atingir um preço de equilíbrio;
- organização industrial das plantas de produção;
- utilização das medidas típicas de desempenho de custo de produção na formação do preço: custo por hora de operação, eficiência, produtividade da mão-de-obra, tempo mínimo/tempo médio de entrega, utilização dos recursos, valor agregado, variação contra orçamento.

É preciso também se obter informações sobre os concorrentes que estão servindo classes de produtos relacionados, com a mesma tecnologia, o mesmo processo de fabricação, as mesmas fontes de materiais e os mesmos canais de distribuições e vendas (DAY e REIBSTEIN, 1999, p.42).

A importância do grau de informação sobre os concorrentes pode ser ressaltada com base em algumas propriedades da informação (NICHOLSON, 1992, p.269-287):

- a informação assimétrica dificulta a determinação do preço com base na dinâmica oferta-demanda uma vez que leva à incertezas na tomada de decisão que aumentam o risco de não acertar o preço;
- a informação obtida entre diversos produtores não é homogênea e nem o custo da obtenção desta informação é homogêneo;
- a maioria das informações são duráveis e retém certo valor mesmo após serem utilizadas;
- a informação é não-rival uma vez que alguns produtores podem obtê-la a custo zero, isto é, a informação obtida por um produtor no pólo moveleiro considerado ou em outro pólo pode se tornar conhecida para mais

produtores beneficiando a todos os pólos do setor. Neste sentido a informação pode ser caracterizada também como um bem público (a menos que direitos de patente previnam o uso da informação por parte de outros produtores);

- a informação pode ser não-exclusiva uma vez que um produtor não pode impedir o uso desta informação por outros produtores do setor (como é o caso de inovações do produto, tecnologia, diferenciação do produto, técnicas de gerenciamento, estratégias de distribuição, serviços complementares, novos nichos de mercado que se tornam conhecidas);
- a informação é algo dinâmico pois as ações individuais de cada concorrente pode mudar todo o ambiente competitivo.

O equilíbrio de Nash pode se verificar no setor moveleiro quando ao tomar conhecimento de estratégias que um concorrente em particular está colocando em prática, as outras empresas do setor nem sempre se beneficiam. Pode-se imaginar uma situação onde um produtor em particular esteja utilizando alguma medida de desempenho de custo de produção ou priorizando uma característica da organização industrial como um diferencial e sendo esta estratégia revelada, as outras empresas não podem se beneficiar porque elas próprias podem não estar em condições de fazer o mesmo.

Segundo Nicholson (1992, p.286) a informação assimétrica geralmente leva à ineficiência em termos de Pareto²³ mas em alguns casos a sinalização pode reduzir a ineficiência.

²³Uma melhoria de Pareto pode ser definida neste contexto como um aumento nos ganhos de um produtor sem diminuir os ganhos de outros produtores de produtos similares a partir da obtenção de mais informações que permitem a obtenção de um melhor preço por este produtor.

2.3.1.3 Imperfeição da informação entre a empresa produtora e os consumidores

A empresa deve utilizar maneiras de conhecer e medir os julgamentos dos consumidores referentes a preço, desenho, marca, garantias de qualidade (GREEN e WIND, 1986, p.37).

Segundo Shapiro (1986, p.8) determinar o nível de consciência de preço para o consumidor constitui uma parte importante para se determinar o significado do preço.

Santa Rita e Sbragia (2003), em um estudo em Maceió, AL, apontam para algumas falhas no mercado moveleiro que atuam contra o produtor: a falta de conhecimento do mercado consumidor, a falta de organização da comercialização em forma de um plano de venda, a concorrência informal de pequenos produtores e a falta de poder para negociar com clientes.

Stiglitz (1989) afirma que há uma rigidez de preços na concorrência imperfeita com base na premissa que a informação entre produtor e consumidor é imperfeita e onerosa e isto dá à firma produtora um poder de mercado.

Por outro lado o custo de obtenção da informação pode criar uma externalidade entre os próprios consumidores uma vez que indivíduos bem informados e que tem baixo custo para adquirir a informação compram em estabelecimentos que vendem a um preço mais baixo e acabam impondo uma externalidade à outros indivíduos que detém menos informação e acabam comprando em estabelecimentos que vende a um preço mais elevado.²⁴

Para este autor não há um equilíbrio de Walras²⁵, e de fato as firmas tem a liberdade de determinar os seus preços. Na concorrência imperfeita há uma rigidez de preços; as firmas devem receber incentivos para produzir com qualidade, mas a

²⁴Isto poderia ser verificado na distribuição de móveis populares.

²⁵O equilíbrio de Walras ocorre quando todos os preços dos fatores e de produtos e todo o suprimento de fatores e a produção final são simultaneamente determinados.

qualidade geralmente só é observada após a aquisição do produto. Também os mercados não atingem uma eficiência de Pareto²⁶ mesmo quando considera-se o custo de obter a informação uma vez que os indivíduos devem julgar a qualidade da informação que recebem. As fontes de informação dos consumidores podem ser:

- pesquisa de preço, qualidade e local de oferta;
- contato social com conhecidos que já adquiriram o produto de interesse;
- esforço dos produtores em informar através de anúncio.

Stiglitz conclui, então, que estas premissas reais dão à firma um poder de monopólio e o preço final de venda geralmente é superior ao custo marginal.

Assim, segundo Stiglitz, entre produtos homogêneos há uma rigidez no preço. Apesar da reputação da empresa e da informação sobre a qualidade através de anúncio, há custos para se obter a informação e dificuldades para avaliar a qualidade da informação obtida pelo consumidor. Isto implica em uma restrição ao consumidor e não ao produtor e neste sentido a informação assimétrica passa até a ser um facilitador da determinação do preço pelo fornecedor. Desta forma é superado o risco da informação assimétrica para o produtor de móveis em não atingir um preço que poderia extrair o excedente do consumidor.

Para o mercado de móveis o consumidor raramente irá comparar o preço atual do produto com o preço que pagou na compra do último produto similar dado o espaço de tempo que separa a compra de um móvel de outro; e se for a primeira aquisição do produto então o consumidor pode comparar o preço e outros detalhes do produto em questão com o produto substituto de outro fornecedor.

Por fim, pode haver ainda imperfeição da informação entre produtores e distribuidores varejistas devido a condições de crédito, estratégias de preços do varejista que nem sempre são reveladas ao produtor, a preferência de um varejista que é revelada ao consumidor mas não ao produtor.

²⁶A eficiência de Pareto ocorre quando a alocação de recursos é feita de tal maneira que uma realocação destes recursos pode melhorar os ganhos de um produtor sem fazer com que outros produtores incorram em perdas.

2.3.2 Restrição 2: Os problemas estruturais da economia do Brasil

No Brasil atual há três problemas econômicos estruturais que tem perpassado diversas administrações de governos federais e que afetam a produção e a formação do preço mas, que ao mesmo tempo, fogem ao controle da empresa: sistema tributário, taxas de juros e concentração de renda.

Adicional a estes problemas verifica-se algumas características típicas de uma economia em desenvolvimento como: forma de gestão de empresa de controle familiar, intervenção governamental, sistema legal fraco para garantir contratos, estrutura precária de transporte e infra-estrutura em geral.

2.3.2.1 Sistema tributário ineficiente e ineficaz

A tributação geral excessiva sobre a produção e sobre o consumo distorce o funcionamento do mercado de fatores e de produtos e em decorrência os preços não representam o custo real de produção. A tributação embutida no preço pode levar a um preço mais elevado e afetar a elasticidade-preço da demanda, a elasticidade-preço cruzada da demanda e a elasticidade-renda da demanda.

Porter (2004, p.47) aponta as estruturas tributárias atuais do Brasil como um problema que atrapalha a produtividade e a inovação industrial.

2.3.2.2 Elevadas taxas reais de juros

As altas taxas de juros e a variação periódica na taxa base de juros²⁷ prejudica as condições de crédito do mercado. Isto afeta o consumo financiado por crédito e diminui a capacidade de endividamento da empresa para expansão

²⁷Devido à política monetária de controle inflacionário pelo Banco Central, à dívida pública interna, à instabilidade da taxa de câmbio, aos mecanismo de atração de capital externo para aumentar as reservas cambiais.

da produção bem como e, em consequência dificulta a obtenção de maior capital de giro pela empresa.

Possas (1999, p.71) salienta que a capacidade de financiamento da firma pode lhe propiciar alguma vantagem de custo, expansão e inovação na concorrência perante seus rivais. Quando este financiamento não advém de seu fluxo de caixa mas de empréstimos então os juros elevados impõem uma restrição.

Também perturba o relacionamento da firma de produção com seus varejistas e clientes exigindo mais negociação de preço e condições de pagamentos parcelados e com juros favoráveis mas nem sempre compatíveis com a taxa base de juros.

2.3.2.3 Concentração de renda

A concentração de renda entre os diversos agentes econômicos distorce toda a dinâmica de elasticidade-preço e a elasticidade-renda da demanda por produtos.

Isto pode causar uma rotatividade menor na troca de móveis ou manter baixa a busca por móveis de elevada qualidade e também levar os produtores à busca de mercados externos onde a elasticidade-renda da demanda é menor.

Os dois primeiros problemas estruturais acima causam distorções sobre a oferta e este terceiro problema afeta a demanda dificultando a determinação do preço.

Além destes três principais problemas citados acima pode-se adicionar algumas características típicas de uma economia em desenvolvimento que atrapalham a definição do preço.²⁸

²⁸Um preço de equilíbrio é aquele acima do custo médio de produção e que permite a maximização do lucro mediante as condições e restrições impostas pela oferta e pela demanda deste mercado.

2.3.2.4 Formas de gestão de algumas empresas de controle familiar

O fato de uma empresa ter um controle familiar, algo típico no mercado moveleiro analisado, não se constitui uma restrição em si mas é importante ter em mente a forma de organização e de gestão da produção e do trabalho que a empresa põe em prática.

Narva (2004, p.74-75), um especialista em empresas familiares, conclui que as famílias que controlam empresas tem características próprias, e podem atrapalhar o negócio bem como resistir a mudanças.²⁹

Em empresas familiares geralmente os administradores da produção são também os administradores de preços diferente de empresas controladas por acionistas e com departamentos separados e gerenciados por profissionais; deve haver então integração entre os diversos departamentos e deixar claro de quem são as atribuições sobre a política de preços.

A forma de gestão da empresa de controle familiar pode estar relacionada à forma de organização e disseminação da informação dentro da empresa (restrição 1) e à cultura de registrar ou não sistematicamente os dados da empresa e do setor (restrição 9).

2.3.2.5 Intervenção governamental

O papel que o governo e suas agências exercem na forma de regulamentação, política setorial definida³⁰ ou até a negligência de política setorial específica pode atrapalhar o esforço da empresa na determinação do preço.

²⁹Mas para o mesmo autor o desempenho das empresas familiares ainda está acima da média.

³⁰Santa Rita e Sbragia (p.8) por sua vez evidenciam apoio institucional, ações do governo local e do Sebrae, do Promóvel pelo governo federal na região nordeste do Brasil.

Por um lado pode haver carência de uma regulamentação apropriada para coibir abusos por algumas firmas (em termos de preços, qualidade, materiais utilizados, tecnologia embutida no produto, concorrência desleal); por outro lado a existência de uma regulamentação governamental apropriada não dever se transformar em uma restrição à determinação do preço. As empresas do setor moveleiro já deveriam ser mais criativas para cumprir padrões salariais e ambientais cada vez mais urgentes e para internalizar no preço os gastos com condições, parâmetros e requisitos para obter certificado de origem da matéria-prima de madeira.³¹

A negligência de uma política governamental específica para o mercado moveleiro também se constitui em uma restrição. Coutinho (2001, p.56-57) aponta a falta de apoio para financiamento no *design* e exportação, pouca promoção comercial, marketing ou canais no exterior por parte de órgãos oficiais especializados.

Para Day e Reibstein (1999, p.25,33) em alguns mercados, as políticas públicas definem ou redefinem a competição; e as tendências de regulamentação ou desregulamentação podem alterar fundamentalmente a natureza do ambiente competitivo.

Esta restrição pode ser diminuída na medida em que surgem mais incentivos governamentais para a pesquisa e desenvolvimento de tecnologia, inovação ou melhoria no produto, técnicas de gerenciamento, de formação ou reposição de capital físico, treino de mão-de-obra especializada.

Porter (2004, p.45) alerta que no Brasil não há uma estratégia para enfrentar a questão da produtividade microeconômica. Apesar de estar se tentando uma estratégia macroeconômica de estabilidade de preços, de controle fiscal e previdenciário nem o governo nem os empresários tem uma estratégia clara para criar clusters e apoio mútuo em uma área específica.

³¹Esta prática exigida pelo mercado ainda não foi totalmente regulamentada no mercado moveleiro do Brasil.

2.3.2.6 Sistema jurídico fraco para honrar contratos no país

A existência de um sistema jurídico no país que é pouco funcional e que permite práticas comerciais e financeiras que não seguem os princípios da racionalidade econômica e que expressam uma mentalidade pré-industrial de não honrar contratos, de não quitar pagamentos e de não respeitar cronogramas e prazos podem causar dificuldades ao produtor de móveis tanto por fornecedores de fatores de produção quanto por distribuidores do produto e por clientes finais; isto pode causar problemas de fluxo de caixa, de liquidez e até de solvência para a empresa perturbando todo o seu gerenciamento de custos que influenciam na formação do preço final.

Algumas empresas podem recorrer a uma prática de preços baseada no *mark up* cuja margem tem a função de cobrir perdas impostas pela restrição descrita acima.

2.3.3 Restrição 3: O desempenho conjuntural macroeconômico nacional³²

A microeconomia afirma que no longo prazo a empresa pode variar o uso de todos os fatores de produção e que o administrador pode escolher uma combinação de insumos que minimiza o custo de produção a partir de um determinado nível de produção. Mas esta parece ser uma afirmação simples que presume de maneira implícita que tudo o mais é mantido constante enquanto que o mercado moveleiro não parece ser tão estático e demonstra ser imprevisível.

A demanda em geral, e por móveis em específico, é induzida pelo desempenho macroeconômico medido trimestralmente pela evolução do PIB, pela taxa de desemprego, pela taxa de inflação e pelo comportamento do balanço de

³²A elasticidade-renda da demanda trata deste efeito, mas a pesquisa alerta para as imprecisões nas medidas desta elasticidade decorrentes de variações contínuas no PIB.

pagamentos das contas externas do país³³. As condições dos fornecedores e dos clientes variam conforme as oscilações na renda³⁴ (em forma de lucro, salário, aluguel e juro) recebida pelos respectivos agentes do fluxo circular da renda no período considerado. Isto significa que períodos em que se verifica uma elevação na renda das famílias a troca periódica de móveis residenciais pode aumentar, bem como a demanda por móveis de alto padrão.

Políticas macroeconômicas não consistentes e uma agenda permanente de reformas por parte do governo federal não propiciam aos empresários uma certeza maior para tomar uma direção mais definida e ousada de política de preços para o médio e longo prazo. A instabilidade monetária, financeira, e macroeconômica freqüentes no país e as mudanças constantes nos preços dos fatores mediante inflação ou fatores exógenos (oscilação na taxa de câmbio, sazonalidades, instabilidade econômica internacional) dificultam o esforço da administração competitiva dos custos para se obter o melhor preço.

Diante disto quanto mais consistência e credibilidade tem uma política econômica de estabilidade e crescimento então mais fácil será para a empresa planejar a quantia produzida, e maior a liberdade de se determinar o preço.

³³Segundo a Abimovel (www.abimovel.org.br, em Abimóvel-panorama BNDES, p.1) a estabilidade macroeconômica e facilidades oferecidas pelo crediário em 1996 fez com que houvesse um aumento de 10% na demanda por móveis residenciais populares com relação ao ano anterior. A estabilização da economia incorporou novas parcelas de consumidores no mercado, ao mesmo tempo em que provocou uma queda de 5% a 10% para classe média e de luxo.

³⁴Um estudo feito pelo Departamento de Economia Rural da UFPR em 2001, p.8 afirma que "a elevada elasticidade-renda da demanda torna o setor muito sensível às oscilações conjunturais da economia, sendo um dos primeiros a sofrer os efeitos de uma recessão". Os gastos com móveis vão de 1% a 2% da renda familiar disponível.

2.3.4 Restrição 4: As condições de oferta que afetam preços e estratégias competitivas

A própria dinâmica da oferta e da demanda do pólo moveleiro considerado e deste pólo comparado com outros pode ser um desafio à determinação do preço.

Para Porter as cinco forças competitivas em um setor são: a ameaça de novos concorrentes; a ameaça de novos produtos; o poder de barganha dos compradores; o poder de barganha dos fornecedores; a extensão da rivalidade entre os concorrentes existentes no setor (BOYETT e BOYETT, 1999, p.190).

Segundo Dolan e Simon (1998, p.118-121) os fatores que afetam preços e estratégias competitivas são: a estrutura de custos³⁵, a utilização da capacidade de oferta, o ciclo de vida do produto, a extensão da diferenciação do produto, o número e diversidade dos concorrentes, o impacto do volume de vendas nos custos, a barreira do ajuste à capacidade, a importância do mercado para os participantes.

Para diversos autores na literatura de microeconomia os fatores de oferta que determinam o preço são: o preço da mercadoria considerada; o preço de mercadorias relacionadas (normais, inferiores, substitutas, complementares); o preço dos fatores de produção; os objetivos da firma; o estado da tecnologia; tributos e subsídios; clima; número de produtores concorrentes; expectativa de preço da firma.

Porter (1989, p.613) menciona quatro etapas de desenvolvimento de uma região: impulsionadas por fatores de produção, pelo investimento, pela inovação, pela riqueza.

O mercado moveleiro parece ser impulsionado ainda por fatores de produção enquanto que os outros três estágios exigem tanto setores de produção quanto de consumo mais sofisticados e mais opulentos. Então, o ambiente onde a empresa atua está no primeiro estágio e mesmo assim ainda se depara com dificuldades para controlar condições de oferta.

³⁵Quando a estrutura de custo é fixa e pouco variável, então a receita marginal é importante.

A qualificação da mão-de-obra também pode ter reflexos sobre custos de produção e o preço do produto. Para Nicholson (1992, p.693) o salário real é diferente para cada indivíduo por três razões: trabalhadores tem diferente graus de formação resultando em diferente níveis de produtividade entre eles; os sindicatos podem limitar a contratação e receber salários mais elevados; alguns tipos de trabalho propiciam mais prazer que outros.

Porter (2004, p.47) aponta o problema de qualidade do sistema educacional e de mercados de trabalho ineficientes no Brasil.

2.3.5 Restrição 5: As condições de demanda que afetam preços e estratégias competitivas

O desconhecimento das condições de demanda e a ignorância da preferência dos consumidores podem representar uma restrição não evidente ao poder de preço da empresa.

Segundo Porter (1989, p.103-118) as condições de demanda³⁶ que afetam preços e estratégias competitivas são: a sensibilidade do preço à demanda seletiva; a eficiência do preço de mercado; o grau de fidelidade à marca; a taxa de crescimento do setor; a concentração dos compradores; o produto complementar. As condições de demanda mais importantes para garantir a competitividade são a estrutura da demanda do segmento, compradores sofisticados e exigentes, necessidades precursoras do comprador.

A literatura de microeconomia geralmente utiliza os seguintes fatores de demanda que determinam o preço: o preço da mercadoria em questão; os preços de mercadorias relacionadas (produtos complementares, substitutos, normais,

³⁶Estas condições são levadas em consideração pela teoria do consumidor na microeconomia e não se constituem um problema analítico aqui. As condições 1, 2 e 3 estão ligadas às medidas de desempenho do custo de produção.

inferiores); a renda dos consumidores; a preferência dos consumidores; as expectativas; o número de consumidores.

Há uma influência da demanda por móveis sobre a formação do preço expressada em dois momentos: em primeiro lugar, a produção é altamente induzida pela demanda; em segundo lugar, a negociação entre a oferta em série e a demanda se dá entre produtor e distribuidor e não entre produtor e consumidor final. O preço final do produto na maioria das vezes é definido no varejo, ou seja, a relação que de fato determina o preço de venda não é entre o produtor e o consumidor final mas entre o distribuidor e o consumidor final do produto.

Para o caso da demanda induzir a produção, cabe ao marketing decidir a estratégia de preço em consonância com as expectativas de demanda enquanto que os administradores da produção somente organizam a forma da produção. As empresas atendem a pedidos e parecem não ter muita liberdade para decidir o quanto produzir e que preço cobrar.³⁷

Assim, se faz necessário ao produtor ter mais conhecimento do consumidor final do produto e utilizar esta informação na formação do preço.

Uma guerra de preços também pode mudar o comportamento da demanda; quanto mais os rivais enfatizarem o preço, maior será a elasticidade-preço da demanda (DAY e REIBSTEIN, 1999, p.22).

2.3.6 Restrição 6: O custo de oportunidade de estar no negócio

Para Looty e Szapiro, citados por Kupfer (2002, p.43) os custos de oportunidade indicam se uma atividade produtiva deve continuar ou não.

³⁷A maioria dos setores de mercado no Brasil, em especial para os setor de exportação, é amplamente guiado pela demanda e não pela oferta; empresas não vendem mas consumidores compram (Bruno Hartmutt Kopittke).

Para a empresa continuar no mercado o preço deverá ser igual ou superior ao custo variável médio por unidade produzida. Quando em dificuldade para atingir isto uma planta de produção industrial de móveis deve estar considerando o que está ganhando para continuar no mercado no curto prazo e qual seria o custo de oportunidade de sair do mercado.

Já no longo prazo, se tender para o lucro zero, e com custos fixos pendentes a empresa seria incentivada a sair do setor. Mas uma empresa pode ter dificuldades para fechar as portas e vender o seu patrimônio com valor residual baixo devido a:

- o patrimônio pode estar depreciando rapidamente;
- o patrimônio não é interessante ao mercado;
- o patrimônio pode ser muito caro para outra empresa comprá-lo;
- o patrimônio necessita ser transportado para outra região por um comprador mas os custos logísticos com transporte são tão elevados que tornam esta aquisição inviável;
- o credor se recusa a tomar o patrimônio como hipoteca.

Boyett e Boyett (1999, p.195) afirmam que uma empresa pode continuar competindo mesmo quando o negócio já não é mais lucrativo. Poderia encontrar altas barreiras de saída como: dificuldade de se desfazer de equipamentos caros e especializados; custos por romper um acordo trabalhista; laços emocionais³⁸; restrições legais à demissões e fechamento de fábrica.

Day e Reibstein (1999, p.48) afirmam que barreiras à saída (geralmente por excesso de capacidade) diminuem o lucro de todos que não querem ao mesmo tempo fechar operações desnecessárias.

³⁸O polo moveleiro de São Bento do Sul é amplamente composto por empresas familiares e seria natural que aí se verifique laços emocionais fortes.

O custo de oportunidade de estar no negócio pode depender também de mudanças imprevistas no custo fixo. Estas mudanças podem ocorrer em decorrência de:

- investimentos não previstos em equipamentos;
- a variação na taxa base de juros que afeta as amortizações e tem mais reflexos do que a depreciação;
- mais gastos nas áreas e instalações quando há um aumento no aluguel se o empreendimento estiver locado em uma área de constante crescimento;
- aumento no capital fixo para inibir novas entradas no setor.

Assef (1997, p.28) classifica os custos fixos em pessoal, administrativo, financeiro; estes variam periodicamente em função de ajustes de estrutura de pessoal ou por racionalização administrativa.

Kon (1994, p.42-43) acrescenta aos custos fixos alguns gastos para montar uma organização de vendas para conquistar um número adequado de consumidores e competir com empresas já solidificadas no setor. As incertezas e imperfeições de mercado sobre a nova clientela podem causar dificuldades para a empresa recuperar estes custos fixos.

Day e Reibstein (1999, p.47) alertam que quando os custos fixos são altos, a ênfase inevitavelmente recai na utilização da capacidade. E quando há excesso de capacidade, a queda no preço se torna a principal arma de concorrência.

2.3.7 Restrição 7: Oscilação periódica nos custos variáveis de produção

Assef (1997, p.28) classifica os seguintes custos variáveis a serem considerados na formação do preço: custo de matéria-prima, embalagens, comissão de venda, impostos diretos de venda (ICMS, SIMPLES, ISS, PIS, COFINS, IPI, IRPJ, contribuição social), frete de venda, mão-de-obra direta industrial, comissão administradora de cartão de crédito, mão-de-obra terceirizada identificada por produto ou serviço prestado.

Burbidge (1983, p.31, 158) divide os custos de produção em seis categorias básicas: materiais diretos, mão-de-obra direta, despesa direta (conhecida como "custo básico"), materiais indiretos, mão-de-obra indireta, despesa indireta (conhecida como 'despesas gerais'). Uma vez que o controle da produção está relacionado com a manutenção de padrões de quantidade e tempo, o custeio e o controle financeiro estão relacionados com o resultado da atuação do controle da produção sobre custos, lucros, investimento em estoque e fluxo de caixa. O mesmo autor classifica os custos como uma parte das atividades e técnicas relacionadas ao controle da produção e sendo uma função do projeto, do método de produção, da eficiência de compra, das despesas gerais e do volume de produção.

A oscilação nos custos variáveis pode ocorrer pelas seguintes razões:

- variação no custo da mão-de-obra devido a: mudanças da legislação sobre encargos sociais, mudanças salariais para acompanhar inflação, ou poder dos sindicatos;
- variação no custo da matéria-prima;
- variação nos gastos com transportes de materiais necessários à produção como resultado de variação cambial, de inflação acima das expectativas, de aumento e/ou novas tarifas e taxas rodoviárias³⁹;
- variação nos gastos com energia;
- variação no desgaste das ferramentas.

Segundo Casarotto Filho e Kopittke (1998, p.237) para se obter o custo total de certo empreendimento, como compra de um equipamento, lançamento de um novo produto, modificação de um processo de produção, etc., é necessária a determinação de uma série de custos extras entre os quais se destacam os seguintes gastos: de área ocupada, administrativos extras, de matéria-prima, dos

³⁹Um aumento nos gastos com transporte pode forçar a empresa a baixar o preço do produto acabado para mantê-lo competitivo para o consumidor final.

refugos, do retrabalho e outros custos ligados a qualidade, de hora parada (atividade gargalo), de atraso da produção.⁴⁰

Segundo Slack (1993, p.98, 102) os determinantes estratégicos dos custos são o volume, a variedade e a variação. E alerta que à medida que os mercados e as empresas manufatureiras ganham em sofisticação a qualidade, as inovações e os serviços ao consumidor é que estão na linha de frente da competitividade, não o preço. Mas afirma também que a manufatura de baixo custo é uma meta legítima e desejável para a manufatura, mesmo quando o sucesso competitivo não é particularmente uma questão de vencer a concorrência nos preços.

Porter: (1989, p.48, 54, 58) por sua vez, alerta que a vantagem competitiva se modifica freqüentemente quando ocorre mudança significativa nos custos absolutos ou relativos de insumos como: mão-de-obra, matérias-primas, energia, transporte, comunicações, mídia ou maquinaria. Neste sentido é preciso obter uma vantagem dos custos em toda a cadeia de valores dos fornecedores, da empresa, de canais de distribuidores e do comprador pois a posição de custos de uma empresa é o seu custo coletivo de realizar todas as atividades exigidas em relação aos concorrentes e a vantagem de custos pode ocorrer em qualquer atividade. Mas alerta que é difícil, embora não impossível, ao mesmo tempo ter baixos custos e ser diferenciada em relação aos competidores uma vez que conseguir as duas coisas é difícil porque um desempenho, qualidade ou serviço excelentes são mais onerosos, na maioria dos casos, do que pretender apenas ser compatível aos concorrentes, em tais atributos.⁴¹

⁴⁰Os autores também apontam a raridade de uma empresa média que conhece todos estes custos.

⁴¹Neste caso cabe a empresa estar sintonizada com aquela medida de desempenho de custo que mais tem significado para o cliente e escolher esta medida como prioritária e sincronizar as outras medidas por ordem de importância atribuída também pelo cliente. Assim poderá ampliar o poder sobre o preço.

2.3.8 Restrição 8: Equívocos nas estratégias de preço

A política de preços da empresa deve fazer parte de toda a sua estratégia de mercado. Mas as estratégias de preços podem estar equivocadas em função de uma falta de clareza sobre quem decide o preço e em função de equívocos sobre a aplicação de alguns princípios econômicos na determinação do preço.

2.3.8.1 Falta de clareza sobre as atribuições de cada departamento referentes ao preço

Nem sempre há integração entre os diversos departamentos da empresa, nem unidade de interpretações de custo e nem clareza sobre quem decide o preço.

Dolan e Simon (1998, p.335-357) alertam que muitas empresas não estão eficientemente organizadas em relação a informações, processos, estruturas e procedimentos de implementação de políticas de preços e que em muitas organizações não fica muito claro quem é que decide sobre os preços.

Na visão dos mesmos autores, uma estratégia de preços exige o envolvimento de diversos departamentos em uma empresa, principalmente o financeiro, o marketing e vendas, e nenhum deles dispõe individualmente de toda a informação necessária.⁴²

Cada departamento tem uma tendência a um tipo de ênfase na decisão sobre o preço: o pessoal de finanças/contabilidade tende a enfatizar acréscimos de custo e margens elevadas; o de vendas prestigia preços competitivos e objetivos quantitativos; o marketing/vendas é mais influenciado pelas necessidades do consumidor como o valor percebido, a resposta ao preço e estabelecimento de preços competitivos (DOLAN e SIMON, 1998, p.346).

⁴²Para decidir de forma correta sobre o preço é preciso conhecer a capacidade e o custo total da produção.

Pindyck e Rubinfeld (1994, p.830) afirmam que em uma empresa integrada, os administradores das diferentes divisões provavelmente dispõem de informações mais completas do que a administração central sobre seus custos operacionais e potencial de produção. Estas informações assimétricas causam dois problemas consideráveis: Primeiro, como obter informações de cada divisão sobre custos operacionais que influenciarão o preço? Em segundo lugar, que tipo de incentivo dar para a administração de cada unidade ser mais eficiente?

2.3.8.2 Equívocos na compreensão e aplicação dos fundamentos econômicos da política de preços com base na relação custo-preço-lucro

É necessário a empresa obter informações e desenvolver uma metodologia adequada para uma política de preços principalmente nas condições onde existe uma incerteza em relação à resposta ao preço ou à reações da concorrência pois compreender a resposta do concorrente é tão importante como compreender a resposta do consumidor (DOLAN e SIMON, 1998, p.100).

O estrategista de preços deve compreender três pontos fundamentais: seus próprios custos e capacidade de oferta, o comportamento do consumidor e as reações do concorrentes (DOLAN e SIMON, 1998, p.130).

Dolan e Simon (1998, p.29, 54, 101, 103, 130, 307, 354) salientam que há um impacto do preço no posicionamento da concorrência e da competitividade e recomendam que é preciso vincular melhor o preço à estratégia de negócio uma vez que o sucesso final depende da capacidade da empresa de implementar os preços corretos. Em princípio e na teoria, os fundamentos econômicos do preço são simples, mas na prática mostram-se mais sutis, devido aos múltiplos efeitos do preço sobre os lucros.

Os dois fatores mais importantes a considerar na política de preços são:

- a relação entre o custo variável unitário com o preço⁴³;
- o comportamento do consumidor no que se refere ao preço e o valor percebido sobre o produto.

Além destes fatores a política de preço deve levar em consideração:

- o impacto das mudanças de preço sobre o consumo e lucro;
- o preço e o consumidor;
- a elasticidade de preço;
- se é mais conveniente priorizar o lucro, o volume, ou ambos;
- preços de custo corrigido;
- pisos de preço baseados no custo;

Day e Reibstein (1999, p.113) alertam para a determinação do preço com base no custo médio mesmo quando existem grandes diferenças entre os custos e os benefícios de servir uma ampla gama de clientes. Isto pode ser lucrativo a empresas já estabelecidas mas que pode ser desafiado com novos entrantes que oferecem preços preferenciais.

Ainda, neste debate, a literatura acadêmica apresenta visões diferentes entre administradores, contadores, economistas tanto sobre a importância dos custos de produção na definição de preços quanto sobre as estratégias competitivas.

Segundo Leone (1997, p.356-357) existem duas limitações entre os diferentes pontos de vista de contadores e economistas sobre as relações custo-volume-lucro:

- 1) sobre o preço de venda que não permanece constante;
- 2) sobre o comportamento dos custos variáveis.

⁴³A diferença entre o custo unitário variável e o preço resultam na contribuição por unidade.

Para este autor os contadores consideram que as curvas das vendas, dos custos variáveis e dos custos de estrutura são linhas retas, enquanto que os economistas consideram toda a faixa de volume em que a empresa pode teoricamente atuar. Daí, para os economistas, as linhas de duas variáveis mencionadas (linha das vendas e linha dos custos variáveis) que, interagindo entre si e com a reta dos custos de estrutura (formando a base da análise das relações custo-volume-lucro) são curvas. As diferenças existentes são sobre conceitos e a análise do ponto de equilíbrio.

Para os contadores o comportamento dos custos variáveis dentro da faixa efetiva de volume é constante, isto é, o custo unitário variável é fixo por unidade. Para os economistas, o custo variável unitário altera-se à medida que se produzem mais ou menos quantidades de produtos; estes custos caem na medida em que a produção aumenta e a curva chega a um ponto mínimo, que representa o máximo de eficiência produtiva e após este ponto quando as operações diminuem sua taxa de eficiência os custos começam a subir à medida que a fábrica passa a produzir maior quantidade de produtos.

2.3.9 Restrição 09: Insuficiência de registro sistemático de dados pela empresa

O registro, a organização, a disponibilidade e a credibilidade de informações estatísticas sobre a própria empresa, sobre os concorrentes, sobre os fornecedores, sobre os clientes, sobre a dinâmica de mercado do pólo e de outros pólos moveleiros podem facilitar a formação do preço.

O registro sistemático de dados em todo o processo de produção dentro da empresa geralmente não é suficiente e isto dificulta a aplicação dos princípios bem como o cálculo mais preciso sobre os diversos tipos de custos a considerar na determinação do preço: custo médio, custo variável, custo marginal.⁴⁴

⁴⁴A ausência de dados com credibilidade dificulta também o acompanhamento das medidas de desempenho de custo de produção.

A falta de dados impede o desenvolvimento de uma cultura de planejamento e de orçamento por unidade de produção para facilitar a formação do preço.

Também muitos empresários baseiam-se demasiadamente no princípio do "aprender fazendo" ou por mera intuição, o que pode levar a erros.

Simon, citado por Kon (1994, p.76-77), incorpora a incerteza ao processo de decisão da empresa. Segundo ele os custos de obtenção da informação são comparados com os benefícios de sua disponibilidade e quando a busca da informação não compensa os gastos a firma se contenta com níveis de preço, produção⁴⁵ sub-ótimos.

2.3.10 Restrição 10: Mudanças de paradigma não percebidas pela empresa

Mudanças de paradigmas trazidas pela revolução da informação e novas técnicas de gerenciamento e mudanças na preferência do consumidor afetam a dinâmica dos custos de produção e de formação de preços e a empresa deve estar atenta para não permanecer presa a paradigmas antigos de si mesma. Pode haver até conflito entre gerações, principalmente em empresas familiares onde há resistência a mudanças (NARVA, 2004, p.74).

A própria empresa pode passar por quatro etapas diferentes de desenvolvimento: da etapa onde a produção e competitividade são impulsionadas por fatores de produção, para aquela de investimento, seguindo para a de inovação e finalmente para a de riqueza (PORTER, p.613).

Day e Reibstein (1999, p.21, 59, 129) deixam claro que as estratégias que deram bom resultado no passado podem ser alvos de ataques dos concorrentes que passam a definir o mercado de uma outra forma. Assim, é preciso se ter capacidade para entender as interações dos concorrentes ao longo do tempo, aprender a

⁴⁵ Observação do pesquisador.

entender as ameaças profundas e a administrar a resistência organizacional e os riscos que vem associados à mudança de estratégia. Os gerentes devem evitar a miopia do curto prazo e buscar alguma vantagem competitiva sobre os concorrentes junto com a diminuição da erosão da vantagens atuais.

Ainda para Day e Reibstein (1999, p.26) os principais desafios enfrentados pelos gerentes são: a compreensão das vantagens em um ambiente competitivo em mudança; a previsão das ações dos concorrentes; a formulação de estratégias competitivas dinâmicas; a escolha de estratégias competitivas alternativas.

Verifica-se também que a Internet está permitindo uma integração técnica e financeira entre clientes e fornecedores de móveis, derrubando paradigmas antigos de estabilidade de preço de fatores e levando à queda no preço dos fatores.⁴⁶

Mudanças de paradigma permitem às empresas separar a inovação da produção na medida em que surge comunicação padronizada, desenho digital, normas de qualidade.

A terceirização de parte da manufatura dos móveis ao invés de construir novas unidades de produção ou aumentar a capacidade produtiva tem implicações sobre o custo fixo, o custo médio e até o custo marginal (COELHO, 2003, p.132).

Firmas tradicionais parecem preferir focar em pesquisa e desenvolvimento e marketing e menos nos custos. A estratégia aí é de agregar valor mais do que minimizar custos.

Devido as restrições apresentadas acima, a decisão sobre a determinação do preço final não é mero resultado de contabilização financeira dos gastos incorridos no processo de produção e que se fazem presentes em uma equação

⁴⁶O paradoxo é que para o caso da indústria de móveis, o lado da oferta sofre restrições típicas apresentadas acima enquanto que a demanda busca informações utilizando de forma agressiva os meios de informação sofisticados: a empresa então tem que trabalhar com a última tecnologia na divulgação e distribuição enquanto que se depara com mercados de fatores e condições de fatores ainda não muito sofisticados.

de custos. A gerência deve ampliar o conhecimento das restrições que afetam o seu esforço de preço em cada período específico de tempo e utilizar estratégias para relaxar estas restrições.

Na seqüência o tópico 2.4 demonstra como a teoria da organização industrial e da administração da produção podem ser complementares à teoria microeconômica para atingir este propósito.

2.4 Estratégias para Ampliar a Liberdade de Determinar o Preço na Teoria da Organização Industrial

A liberdade para determinar o preço pode ser ampliada a partir das próprias características da organização industrial das empresas: O domínio tecnológico permite economias de escala, inovação, aumento na produtividade que por sua vez aumentam as barreiras de entrada para novos concorrentes; a diferenciação do produto reforça a estrutura de concorrência monopolística; a integração vertical pode permitir uma queda no custo médio de produção.

2.4.1 Tecnologia

Desenvolvimento tecnológico, pesquisa e desenvolvimento em produto e/ou processo, inovação, produtividade, economia de escala podem caminhar juntos para permitir uma queda no custo médio de produção e permitir um preço bem acima deste custo médio que agrade a demanda.

Para Porter (2004, p.45-46) a inovação e a melhoria na produtividade podem ser resultados da formação de um cluster em um setor, ou seja, a existência de um grupo de empresas localizadas em uma área geográfica relativamente pequena, apoiando-se mutuamente.

A "hipótese schumpeteriana" se refere à eficiência de pesquisa e desenvolvimento organizados e a habilidade da empresa em distanciar o preço do

custo médio como uma compensação pela inovação. Schumpeter afirma que as grandes firmas tem como explorar novas tecnologias rapidamente: capacidade e produção em larga escala, infra-estrutura em marketing, finanças e pesquisa e desenvolvimento (DAVIES, 1988, p.194-195).

Esta hipótese parece muito atual no mercado moveleiro que se depara cada vez mais com o desafio de ter que agregar valor a seus produtos na medida em que a madeira de lei fica mais escassa. A madeira de pínus e de eucalipto tem sido bem trabalhada por alguns produtores de móveis a partir de técnicas de tratamento da matéria-prima e de produção que conseguiram elevar muito o valor final do produto e distanciar o preço do custo médio de produção, permitindo assim a obtenção de uma margem bem maior de retorno. Esta margem maior, por sua vez, permite também a empresa atribuir mais recursos a uma produção de larga escala com tecnologias mais atualizadas, marketing e Pesquisa e Desenvolvimento.

A concorrência envolve imitação rápida com inovação, mas as empresas partem para a inovação apenas quando se sentem suficientemente confiantes de sua habilidade de explorar a inovação rapidamente.

Uma vez solidificadas no mercado as empresas moveleiras, cujos produtos não encontram uma elasticidade-preço da demanda muito elevada, podem usar estratégias para distanciar o preço do custo médio: mantendo o custo médio constante ou, alternativamente, outras podem diminuir o custo médio enquanto mantém o preço para produtos de alta elasticidade-preço da demanda.

É importante perceber até que ponto o desenvolvimento tecnológico diminui custos ou agrega valor ao produto pois somente assim ela terá um efeito sobre o preço.

Davies (1988, p.195) chama a atenção para três aspectos da inovação:

- 1) a inovação é descontínua e não tem uma forma definida;
- 2) também inclui, além da inovação em processo e produto, uma abertura de mercados, a conquista de novas fontes de matérias-primas, novas formas de organização de uma indústria;

- 3) o empreendedor não está necessariamente à busca da maximização do lucro, mas de conquista de mercado e solidificação da empresa.

Segundo Kon (1994, p.42, 89) a capacidade tecnológica pode favorecer a capacidade de diferenciação do produto e pode levar a custos diferenciados através de economias de escala que criam barreiras de entrada.

Esta condição é favorável à grandes empresas e no mercado moveleiro isto pode ocorrer apenas para produtos bem similares, mas como os clientes podem ser diferenciados (por níveis de renda, classe social, preferência, estilo de vida, região de residência) em decorrência podem sobrar mercados específicos para empresas menores.⁴⁷

Mas em um pólo industrial moveleiro é provável que algum desenvolvimento tecnológico por uma firma seja difundido no setor e a vantagem em custo ou produto de um produtor sobre os outros tende a diminuir no médio prazo.

A antecipação da inovação frente aos concorrentes pode também ser uma estratégia forte em um ambiente de jogos (DAY e REIBSTEIN, 1999, p.176).

De acordo com Porter (2004, p.45) o aumento na produtividade tem relação com a capacidade de inovação. Mas em termos de inovação o Brasil não vai bem em comparação com outras economias da América Latina. Ainda para o autor é preciso criar tecnologia e não apenas confiar em adquiri-la.

2.4.2 Diferenciação do produto

A busca da vantagem competitiva pela diferenciação do produto para ampliar a liberdade de obtenção de um preço acima do custo médio é crucial neste mercado moveleiro.

⁴⁷Isto significa também que não ocorre uma concentração oligopolística no pólo moveleiro de São Bento do Sul, uma vez que empresas atendem a nichos específicos e clientes diferenciados.

Losekann e Gutierrez (Kupfer & Hasenclever, 2002, p.91) identificam o local de oferta, a qualidade do produto, a percepção na marca como elementos da diferenciação. Também alertam para a importância da percepção dos consumidores à diferenciação dos produtos o que pode ser resultado de preferências subjetivas distintas.

Para Gobé (2004, p.70-72) o design é a expressão mais potente da marca. Dado o acesso à informação o consumidor conhece a verdade sobre as marcas e compreende o seu poder de mercado. Dada a diminuição da diferenciação entre produtos é necessário explorar o papel funcional da marca mas também propiciar benefícios emocionais que estabelecem vínculos com os consumidores. E são os consumidores que escolhem a marca que existe para eles e não para a corporação.

Eaton e Lipsey (1989, v.12) avaliam que a natureza do produto cria diferentes preferências entre diferentes consumidores. E para o caso onde as funções de produção são homogêneas então são estas preferências que realçam a diferenciação.

O produtor de móveis pode enfatizar sua marca como um fator de diferenciação pois este é um mercado com muitos modelos e tipos de produtos. Neste setor há algumas empresas que já têm marca registrada e até prestígio. Empresas nesta posição tem flexibilidade na determinação do preço uma vez que é possível ofertar o produto por um preço bem acima do custo médio de produção, e depois dar um desconto na negociação do preço final para se criar uma diferenciação na forma de venda e fazer o consumidor sentir que ele triunfou na barganha.

A posição de Kon (1994, p.86-87) contraria a de Gobé pois nem sempre os consumidores tem conhecimento suficiente sobre outras oportunidades de oferta e assim não podem comparar os preços de produtos substitutos. Mas há também uma preferência irracional na mente de alguns consumidores quando estes percebem as diferenças, principalmente em qualidade do produto; para estes consumidores a elasticidade preço da demanda é baixa o que permite ao produtor explorar a diferenciação do produto e, como resultado, a qualidade do produto passa a ser mais importante para a concorrência do que o preço.

Kon (1994, p.89) aconselha que diferentes firmas utilizem políticas distintas de diferenciação do produto, para atrair diferentes segmentos de mercado. E, neste caso, a diferenciação pode aumentar o poder de preço quando acompanhada por estratégias de marketing e por formas de venda e de entrega.

Chamberlain salienta que as condições e formas de venda podem criar uma diferenciação: localização do estabelecimento, reputação do fornecedor, cortesia, eficácia, laços pessoais. Steindl menciona aí a superioridade dos métodos de venda e da qualidade (KON, 1994, p.88).

Para Bain, citado por Kon (1994, p.40) a diferenciação do produto se constitui em um forte fator de barreira de entrada uma vez que novos entrantes no setor encontram dificuldades de formar um preço que cubra o custo mínimo, e terão que gastar em publicidade e mecanismos de distribuição para apresentar a sua própria diferenciação.

As próprias estratégias utilizadas por cada unidade de produção no mercado moveleiro de São Bento do Sul (SC) também podem ser diferentes: produção seriada e distribuição via varejistas ou produção sob encomenda com entrega própria ou terceirizada; o tempo de entrega, a forma de entrega e os serviços complementares à entrega podem permitir à empresa mais flexibilidade sobre o preço.

2.4.3 Barreiras de entrada

Kon (1994, p.39-40) lembra que para Bain a condição de entrada se refere à extensão pela qual as firmas estabelecidas podem, no longo prazo, elevar seus preços de venda acima do custo médio mínimo de produção sem induzir a novas entradas. O autor aponta os seguintes fatores que criam barreiras de entrada em favor das firmas que já estão operando no setor:

- economia de escala na produção, distribuição, promoção de vendas e acesso a mercados;

- diferenciação do produto através de marcas, patentes de desenho, sistemas de distribuição protegidos e permanente inovação de produtos em programas de pesquisa e desenvolvimento que dificulta a obtenção de um preço acima do custo médio mínimo de entrantes;
- vantagens absolutas em custos de produção atribuídas ao controle de métodos de produção e domínio tecnológico, à propriedade exclusiva de insumos, à equipamentos e qualificação do trabalho, ao controle da distribuição do produto, ao acesso ao mercado de capitais;
- patentes e franquias;
- integração vertical.

Nesta mesma linha para Gilbert (1989) os determinantes das condições de entrada são: economias de escala, vantagem absoluta em custos ou assimetria nos custos, diferenciação do produto.

Para Looty e Szapiro, citados por Kupfer (2002, p.69) os custos determinam de maneira significativa a magnitude das barreiras de entrada.

Labini, citado por Kon (1994, p.41) sugere a formação do preço⁴⁸ com base no custo pleno que irá cobrir custos diretos de produção, custo fixos, e lucro líquido.

Stigler, citado por Gilbert (1989) afirma que a barreira de entrada é um custo para qualquer nível de produção incorrido pela firma que deseja entrar mas que não é incorrido pela firma que já está no setor. À firma que já está operando no setor é permitido um super-lucro, enquanto que os novos entrantes teriam dificuldades de obter qualquer lucro.

Kon (1994, p.42) acrescenta ainda barreira das clientelas ocasionadas por imperfeições de mercado quando a empresa tem dificuldades de obter um grande número de consumidores que justifique seus custos fixos.

⁴⁸O autor descarta a premissa de preço de venda igualar-se ao custo marginal e à receita marginal.

Para Possas (1990, p.93) os níveis de barreira à entradas dependem do grau em que as firmas que já estão estabelecidas no mercado podem elevar seus preços acima de um nível competitivo sem induzir novas firmas a ampliar a produção já existente.

2.4.4 Economias de escala

A diferenciação de produto deve estar acompanhada de alguma economia de escala de maneira que muitos produtores podem negligenciar sua interdependência com um rival específico (BEGG et al., 1991, p.161).

Há economia de escala quando há a redução dos custos em um determinado período com o aumento do volume da produção. E economias de escala dependem da capacidade de pesquisa e desenvolvimento da empresa, tanto em produto quanto em processo.

Looty e Szapiro, citados por Kupfer (2002, p.69) afirmam que:

a estrutura de custos constitui-se num dos principais determinantes dos preços nas várias estruturas de mercado, além de determinar, e em grande medida, a própria estrutura de mercado, uma vez que quanto maior as economias de escala num dado tamanho do mercado, menor será o número de empresas na indústria em questão.

Looty e Szapiro, citados por Kupfer (2002, p.54-58) identificam quatro fontes de economias de escala reais: Ganhos de especialização, indivisibilidade técnica, economias geométricas, economias relacionadas às leis dos grandes números. Há economias de escala reais quando há aumento na produção e redução na quantidade de fatores produtivos utilizados ou ainda quando o aumento na produção é proporcionalmente superior ao aumento na quantidade de fatores utilizados na produção; há economias de escala pecuniárias quando há uma redução no preço pago pelo insumo. Economias de escala se esgotam na escala mínima eficiente.

Economias de escala também permitem a sobrevivência para a empresa que tem um tamanho mínimo considerável perante o mercado (KON, 1994, p.40).

2.4.5 Integração vertical

Uma forma de diminuir as restrições impostas à determinação do preço pela imperfeição da informação no mercado de fatores e pelas condições de oferta é organizar um processo de produção integrado na sua totalidade.

A eliminação de intermediários para a frente e para trás pode dar à empresa de produção industrial de móveis um maior poder para determinar o preço unitário de seu produto.

A integração vertical se verifica quando a firma controla parte ou todo o processo de produção para trás e para a frente e envolve a produção de produtos intermediários pela própria empresa para alimentar a produção final. A integração para trás leva à substituição de alguns insumos produzidos por outros fornecedores e a integração para a frente é um vínculo entre produção-distribuição-consumo.

Segundo Kon (1994, p.95-98) as razões para a verticalização podem ser técnicas e econômicas:

- assegurar a disponibilidade e a quantidade necessária do insumo adequadas a uma produção planejada;
- eliminar necessidade de barganha sobre preços de insumos;
- diminuir a exposição da empresa às variações nos preços de insumos e matérias primas⁴⁹;
- diminuir custos com estocagem de certos insumos e de riscos de manutenção desta estocagem;
- eliminar no custo de produção todas as margens de lucro que iriam para os fornecedores de insumos ou prestadores de serviços;
- obter um maior controle do mercado (sobre insumos e consumidores);
- diminuir os custos de coletar, processar e utilizar as informações;

⁴⁹Neste caso a restrição imposta pela variação dos custos variáveis também pode ser diminuída.

- Stigler, citado por Kon (1994, p.97) salienta que a integração vertical é substituída pela terceirização⁵⁰ (de suprimento de insumos e equipamentos, subprodutos, treinamento da mão-de-obra qualificada, *marketing*) na medida em que o mercado atinge estágios mais avançados de desenvolvimento e na medida em que aumenta a complexidade dos sistemas organizacionais e dos equipamentos.

A integração vertical tem influência sobre a determinação do preço segundo Perry (1989) devido aos custos contratuais de transação. A integração vertical dá a propriedade e controle dos estágios de produção e flexibilidade completa nas decisões em todos os estágios sobre investimentos, emprego, produção e distribuição. Os determinantes da integração vertical são:

- economias e tecnologias de integração, isto é a existência de poucos produtos intermediários no processo de produção;
- economias transacionais, isto é os custos incorridos pela transação de produtos de tecnologia e insumos são diferentes dos custos de produção;
- imperfeição de mercado.

A imperfeição do mercado cria externalidades e informação assimétrica. Isto por sua vez cria custos de transação pois o preço, a quantidade, a qualidade e a entrega requerem negociação e devem constar em um contrato entre fornecedor e consumidor e entre fornecedor e varejista. Geralmente o produtor escolhe o preço e a qualidade, enquanto que o varejista escolhe a quantidade e um cronograma de entrega dos pedidos. Assim, junto com a troca de mercado há uma troca contratual que definem o preço.

Assim, a integração vertical para trás elimina as trocas contratuais sobre insumos e elimina as trocas internas com fornecedores dentro das fronteiras da

⁵⁰Não parece ser o caso de São Bento do Sul.

firma; mas a falta de integração para a frente, devido a informação assimétrica causa trocas contratuais de mercado que exigem negociação que determina o preço entre produtor e consumidor (varejista ou final).⁵¹

Kon (1994, p.97) alerta para algumas desvantagens da integração vertical como a possibilidade de ocorrer ineficiência, oneração do processo produtivo⁵² e incapacidade ao ajuste rápido na produção quando ocorrem mudanças no ambiente econômico (como verificada adiante na restrição imposta pelo desempenho macroeconômico trimestral nacional).

Ao que se pode ver há elementos comuns avindos da teoria da concorrência monopolística e da teoria da organização industrial que podem ajudar na análise da determinação do preço de produção no mercado moveleiro em questão.

2.5 Estratégias para Ampliar a Liberdade de Determinar o Preço pelas Medidas de Desempenho de Custo da Produção

As sete medidas típicas do desempenho dos custos de produção geralmente recomendadas pela literatura de Administração e que influenciam a determinação do preço são: custo por hora de operação, eficiência, produtividade do fator trabalho, tempo de entrega, utilização de recursos, valor agregado, variação contra o orçamento.

⁵¹Recai aqui a importância de duas restrições levantadas pela pesquisa à flexibilidade da firma sobre a formação do preço: A existência de um sistema jurídico fraco no país que não obriga todos os agentes a honrar contratos; a intervenção governamental através de legislação e cumprimento de uma lei anti-truste para evitar que um dos agentes tenha poder de monopólio ou de monopólio no mercado moveleiro.

⁵²Com reflexos no custo médio e no preço.

2.5.1 Custo por hora de operação

Custos mais elevados por hora de produção são repassados ao preço. Bons índices deste custo podem aumentar a competitividade perante alguns concorrentes que tem alguma outra diferenciação nos móveis contra a qual é difícil de concorrer.

É mais simples contabilizar os custos por hora de operação gerados pelo fator trabalho do que os custos de toda a operação.

Segundo Christopher (1993, p.3-3.6) o custo total direto do trabalho quantifica o custo por hora do trabalho direto para cada trabalhador envolvido em cada ponto da linha de produção. Estes dados servem também para calcular a produtividade do trabalho direto. O trabalho indireto é feito por gerentes, gerentes intermediários, e outros que tomam decisões sobre política da empresa, supervisores, encarregados, limpeza.

Os fatores que mais influenciam o custo por hora são: atraso na produção provocado por uma pessoa ou por uma parte do processo, queda regular de energia ou do sistema, o custo por hora parada para o caso de uma atividade de gargalo.

2.5.2 Eficiência

A eficiência econômica aumenta quando aumenta a relação entre o valor de um produto em relação a seu custo unitário, mantendo-se as qualidades que satisfaçam às normas técnicas.

Sipper (1997, p.39) argumenta que a utilização da máquina é uma medida de eficiência e que pode ser medida pela porcentagem de tempo que a máquina está operando e produzindo.

A eficiência alocativa pode ser definida como o resultado da melhor combinação de saídas por meio da combinação mais eficiente das entradas. A combinação eficiente de insumos é aquela que produz saídas a um melhor custo de oportunidade; e o uso dos insumos desta maneira é as vezes entendido como

eficiência técnica. Produção 'ótima' poderia ser determinada de diversas formas, mas a economia do bem-estar é geralmente entendida como a combinação da produção que seria escolhida por consumidores individuais que respondem a preços que refletem os verdadeiros custos de produção (PEARCE, 1989, p.13-14).

Oishi (1995, p.119-120) apresenta os fatores físicos e humanos que influenciam a eficiência. Os fatores físicos são a velocidade na execução, paradas que ocorrem por responsabilidade da administração, diferença entre mão-de-obra disponível e a necessária e o grau de utilização da instalação; os fatores humanos são a motivação através do reconhecimento do trabalho executado e o treinamento. Em termos gerais, num processo produtivo, a eficiência é representada por meio da relação entre as saídas e as entradas específicas. Cada modalidade determina a eficiência: eficiência de trabalhos que compreende eficiência de mão-de-obra por tempo padrão equivalente (comparação entre o tempo padrão que deveria ser gasto para a produção real com o tempo gasto real), eficiência pelo grau de conclusão, eficiência por produção (comparando-se a produção real e a produção padrão equivalente as horas de trabalho consumido na produção real).

Rossetti (2000, p.153, 190, 204) afirma que a eficiência produtiva é uma das questões chave da economia juntamente com a eficácia alocativa. A eficiência produtiva pressupõe que a eficácia produtiva indica ausência da capacidade ociosa e a mobilização e combinação de recursos disponíveis sob padrões ótimos de desempenho e de organização do processo produtivo, no sentido de que não se observe sub-aproveitamento do potencial máximo disponível. A eficiência significa maximizar o emprego dos recursos e a eficácia significa otimizar as escolhas.⁵³

Porter (1989, p.91) classifica os fatores de produção em 5 categorias: recursos humanos, recursos físicos, recursos de conhecimento, recursos de capital,

⁵³Há uma relação estreita entre eficiência, produtividade do trabalho e valor agregado. Uma gerência atenta pode capitalizar isto para facilitar a obtenção do preço no setor de móveis analisado.

infra-estrutura. A vantagem competitiva advinda dos fatores *depende da eficiência e efetividade com que são distribuídos*. E isso reflete a escolha feita pelas empresas em relação à maneira de mobilizar fatores bem como tecnologia (itálico original).

2.5.3 Produtividade da mão-de-obra

Produtividade pode ser interpretada como a eficiência do trabalho, especialmente na produção industrial.

A produtividade pessoal é medida pelo volume da produção dividida pelo número de trabalhadores. Pode se utilizar também a produtividade por hora do fator trabalho onde se divide o total da produção pelo número de horas trabalhadas.

Segundo Sadler, citado por Christopher (1993, p.3-3.4) a identificação da produtividade parcial do fator trabalho envolve observações nas mudanças sobre o trabalho direto e sobre o trabalho indireto na planta de produção.

O valor parcial da razão da produtividade do trabalho de acordo com Sadler, citado por Christopher (1993, p.3-3.17) pode ser expresso em diversas formas:

- produção física por unidade de trabalho por plantas, produtos individuais ou departamentos;
- produção em termos monetários reais, por hora trabalhada, por empregado, por unidade de insumo de trabalho;
- produção por unidade de trabalho direto e trabalho indireto, se os dados são registrados separadamente;
- custo de trabalho por hora, por trabalho direto ou trabalho indireto.

A produtividade do fator trabalho pode ser medida também pelo método residual. Este permite medir a produtividade através da subtração da média das taxas de mudanças nos insumos trabalho das médias de mudanças verificadas no volume de produção. Este método permite uma análise mais realista no curto prazo comparado com outros métodos que exigiriam um período de tempo mais extenso.

A vantagem do uso deste método é que permite ao mesmo tempo uma análise da produtividade da mão de obra, da eficiência do uso dos recursos, e da utilização dos recursos.

Segundo Oishi (1995, p.120) os fatores que alteram a produtividade do fator trabalho são os seguintes:

QUADRO 1 – FATORES QUE EM GERAL ALTERAM A PRODUTIVIDADE DA MÃO-DE-OBRA

FATOR PRINCIPAL	CAUSAS PRINCIPAIS DE ALTERAÇÃO
Métodos	Equipamentos e instalações, condições físicas do local, treinamento dos operários, características das matérias-primas utilizadas, níveis tecnológicos adquiridos.
Dedicação, Amadurecimento	Condições físicas do trabalhador, relacionamento com outros (colegas, inspetores, superiores e outros), incentivos monetários, incentivos psicológicos (garantia de manutenção de emprego, oportunidade, reconhecimento, participação, etc), ambiente de trabalho, treinamento, dom natural, etc.
Condições físicas	Calor, renovação de ar, barulho, poeira, etc."

FONTE: OISHI, p.120, tabela 7.2

Laufer (1984, p.624-625) afirma que a distribuição dos ganhos de produtividade é muito importante para o sucesso. Ganhos de produtividade podem ser repassados para os funcionários em forma de incentivo salarial ou para os consumidores em forma de redução do preço.

A produtividade do trabalho pode ser melhorada através de uma variedade de atividades, entre elas planos de redução de custo, e custo efetivo. No caso de programas de redução de custos é possível se reduzir o uso do fator trabalho. Já no caso de programas de custo efetivo (custo por unidade de insumo), um uso mais eficiente do fator trabalho comparado com o custo leva a uma maior produção por custo de unidade do fator trabalho.

Na relação entre produtividade e custo Pindyck (1994, p.266) afirma que tanto com o custo marginal quanto com o custo variável médio existe uma ligação direta entre a produtividade dos fatores de produção e os custos de produção. O produto marginal e o produto médio nos informam a respeito da relação entre insumo e

produto. As variáveis de custo que podem ser comparadas entre si nos informam a respeito das implicações orçamentárias de tais informações.

A produtividade do fator trabalho é importante para o setor moveleiro na medida em que pode permitir:

- queda no preço, refletindo na competitividade;
- margem maior de lucro se mantido o preço;
- ganhos de produtividade repassados ao fator trabalho que pode ter reflexos na eficiência e uso de recursos.

2.5.4 Tempo mínimo de entrega/tempo médio de entrega

Esta medida se refere aos prazos previamente estipulados comparados com a conclusão real da produção e entrega e também está ligado ao conceito de eficiência pelo grau de conclusão (OISHI, 1995, p.117).

Os fatores que influenciam o tempo de entrega são: o atraso no processo de produção que, por sua vez, pode ser causada por atraso ou interrupção temporária de entrega de matéria prima, troca de fornecedor de matéria-prima, acidente com trabalhador no processo de produção, serviços de manutenção; quebra ou atraso no fluxo de transporte do produto acabado devido a logística pobre; demora de licenças causados pela burocracia ou legislação.⁵⁴

Para Santa Rita e Sbragia (2003, p.7) o fator prazo é determinante para a competitividade dos móveis produzidos sob encomenda.

2.5.5 Utilização de recursos

Os recursos se referem aos materiais utilizados no processo de produção. Os conceitos de desperdício e de valor podem ser utilizados na análise da utilização destes recursos.

⁵⁴Ver restrição imposta pela intervenção governamental no item 2.3.2.5.

Sipper (1997, p.35) define desperdício no processo de manufatura como qualquer recurso que é gasto acima do montante requerido e valorizado pelo cliente. O desperdício ocorre em três formas: tempo, dinheiro, esforço.

No processo de produção industrial é importante classificar as atividades em duas categorias maiores: atividades que adicionam valor e atividades que adicionam custos. Logo, o desperdício pode ser definido em termos de excesso de uso dos recursos nas atividades de agregação de valor. Nas atividades que agregam valor recomenda-se a otimização no uso dos recursos⁵⁵; nas atividades que adicionam custos recomenda-se a eliminação de custos desnecessários⁵⁶ (SIPPER, 1997, p.3).

Sadler, citado por Christopher (1993, p.3-3.17) sugere um método de cálculo da razão da produtividade dos materiais em termos de produto conseguido e desperdício, ou seja, o desperdício como uma porcentagem do valor total da produção.

No que se refere a determinantes operacionais de custos e relativo a utilização de recursos (SLACK, 1993, p.111) afirma que fábricas produtivas tendem a ter menos material em processo, apresentar números de perdas e refugos menores, evitar gargalos no fluxo de materiais.

Maynard (1993, p.118) afirma que os padrões de tempo, condições de trabalho e métodos estão diretamente relacionados com o trabalho do mestre em engenharia de produção, que por sua vez determinam os seus custos de trabalho. Neste sentido a utilização dos recursos pode ser mais eficiente na medida em que se trabalha a eliminação de operações desnecessárias: deslocamento, localização, mini-interrupções no processo de produção.

⁵⁵Isto permite um aumento no preço.

⁵⁶Isto permite uma queda no custo médio.

Os fatores que influenciam a utilização de recursos são⁵⁷:

- percentual de material desperdiçado por hora ou por unidade produzida devido à baixa qualificação da mão-de-obra, por obsolescência das máquinas e ferramentas que diminuem sua produtividade;
- retrabalho e esforço maior que o necessário;
- tempo e delongas por alguns funcionários que tornam todo o processo de produção mais lento;
- utilização de recursos acima do necessário;
- aumento salarial sem o devido aumento na produtividade.

Há uma relação estreita entre a utilização dos recursos e a qualidade, a eficiência, o desperdício por defeitos, e re-trabalho.

2.5.6 Valor agregado

Do ponto de vista econômico produção é a criação de valores.

Pearce (1989, p.440) conceitua valor agregado como o valor da produção de uma firma menos o valor dos insumos que esta comprou de outras firmas. Essencialmente é a soma das rendas dos fatores, os salários e os lucros da empresa.

Para Rossetti (2000, p.542, 568) a produção é um fluxo de suprimentos-processamento-saídas. O valor adicionado é a diferença entre o valor das saídas e o dos suprimentos e equivale aos custos de processamento; corresponde aos

⁵⁷ Segundo CASAROTTO & KOPITTKKE (1998, p.240):

"o custo da matéria-prima envolve, além do preço pago pela mesma, os seguintes itens:

- inspeção de recepção;
- custo de transporte e seguro correspondente;
- custo de estocagem (área, pessoal , seguro...)
- custo de capital investido
- custo de obsolescência e deterioração..."

custos internos do processamento em que as empresas incorrem, remunerando os fatores de produção por ela mobilizados.

Christopher (1993, p.6-4, 9) propõe algumas estratégias para aumentar o valor agregado:

- inovação do produto⁵⁸;
- criação de valores junto aos consumidores através de gastos com marketing sobre os objetivos da produção;
- produtividade do trabalho⁵⁹;
- utilização de tecnologia embutida na produto;
- diminuição de desperdícios.

A empresa pode melhorar a produtividade econômica e aumentar o valor adicionado através das seguintes opções alternativas ou complementares:

- redução do uso do fator trabalho a partir de uma estratégia para melhorar a produtividade;
- redução do uso do fator capital gera mais valor adicional por trabalhador;
- redução de custos fixos programados através do uso de técnicas modernas de gerenciamento;

⁵⁸A inovação constante e sistemática pode ser um dos objetivos da firma para obter móveis com maior valor agregado que podem ser vendidos por preços mais elevados. Desta forma, uma estratégia para agregar valor ao produto poderá causar influência sobre a curva da receita marginal tornando-a mais inclinada (menor elasticidade-preço da demanda).

⁵⁹O método de medida do valor agregado econômico advindo da produtividade do trabalho permite a análise dos resultados das iniciativas do gerenciamento em apoio ao trabalhador para obter ganhos de produtividade.

De acordo com a teoria do salário de eficiência, uma remuneração mais alta (isto é, o salário de eficiência) do que a do mercado competitivo aumenta a produtividade dos trabalhadores ao desencorajar a negligência no desempenho de suas funções (PINDYCK: 1994, p. 839).

A produtividade econômica é medida por valor agregado pelo fator trabalho, por valor agregado pelo fator capital, por valor agregado pelos materiais utilizados.

Esta análise do valor agregado concentra-se na produção mas a literatura apresenta também um enfoque do valor agregado sob a ótica da demanda. O gerente de venda deve estar atento para o valor atribuído à mercadoria pelo consumidor como visto na restrição dos fundamentos econômicos da política de preço. O consumidor com baixa renda percebe mais e valoriza mais a redução do custo e a entrega imediata, enquanto que o consumidor de renda mais elevada valoriza o valor agregado do produto.

O valor percebido determina a disposição do consumidor pagar e o marketing deve ajudar o consumidor a perceber este valor e dar relevância a ele pois os lucros da empresa situam-se entre o custo variável e o valor percebido e pelo consumidor (DOLAN, 1998, p.99). isto pode aumentar a obtenção do excedente do consumidor pelo produtor.

Boyett (1999, p.189) lembra que para Porter a empresa pode encontrar fontes de vantagem competitiva sustentável em uma cadeia de atividade que gera valor para seus clientes.

2.5.7 Variação contra orçamento

Há gastos estipulados no orçamento por unidade de produção e gastos reais incorridos no processo de produção em um período. Os desvios podem ser resultado de algumas restrições não percebidas de imediato mas que diminuem o grau de liberdade sobre o preço.

Duas maiores dificuldades que podem perturbar esta medida são: a pouca habilidade da empresa em detectar a variação dos custos não controláveis e custos contingentes contra o orçamento e a de separar custos diretos dos custos indiretos.

Um aumento não antecipado no preço de algum fator de produção é um fator exógeno à empresa que causa um desvio do orçamento. Mas fatores inerentes à

planta industrial podem ser responsáveis também: o atraso na produção e na entrega, lentidão na produção por hora, baixa produtividade da mão-de-obra, custos da área e de instalações. Este seria o caso em um ambiente inflacionário, ou de instabilidade atípica que afeta o fluxo de entrega de materiais.

Firmas tradicionais parecem preferir focar em pesquisa e desenvolvimento e marketing e menos nos custos. A estratégia aí é de agregar valor mais do que minimizar custos. Assim a variação contra o orçamento não seria um problema.

Em conclusão, a organização industrial típica de uma planta de produção industrial de móveis e as medidas típicas de desempenho dos custos de produção apresentadas acima podem ser consideradas para relaxar as restrições e ampliar a liberdade de determinação do preço em complemento aos princípios microeconômicos relacionados a aspectos puramente quantitativos de custo, receita e lucro.

A seguir apresenta-se um descrição do mercado a ser analisado.

3 CARACTERÍSTICAS DO MERCADO MOVELEIRO DE SÃO BENTO DO SUL (SC)

Este capítulo visa demonstrar que tipos de produtos são fabricados, o perfil de algumas empresas e a dimensão do mercado moveleiro no Brasil e contextualizar o pólo moveleiro de São Bento do Sul (SC). Esta descrição servirá como base ao capítulo 5 para a análise das restrições e das estratégias utilizadas na determinação do preço neste mercado específico.

3.1 Características dos Móveis como Produtos

Os produtos do setor de produção industrial moveleira podem ser caracterizado por: uso, tipo, matéria-prima, produção.

3.1.1 Categorias de uso dos móveis

Os móveis são destinados para uso em residências, escritórios, instituições.

Segundo a Abimovel 60% da produção total do setor é para fins residenciais no Brasil. Os móveis para uso em escritório representam 25% da produção. Os móveis institucionais para escolas, consultórios médicos, hospitais, restaurantes, hotéis e similares e compõem 15% da produção.

As categorias de mercadorias foram definidas pelo Sistema Harmonizado de classificação internacional em 1988.

3.1.2 Tipo do produto

O tipo de produto é classificado entre torneado e retilínio.

Os retilínios seriados são lisos, sem detalhes sofisticados de acabamento e com desenho simples de linhas retas; geralmente são da categoria quarto e cozinha para a população de baixo poder aquisitivo.

Os torneados são mais sofisticados no acabamento, sendo uma mistura de retilíneos e curvilíneos destinados a uma população com maior poder aquisitivo.

3.1.3 Matéria-prima utilizada na produção

A classificação de móveis segundo o IBGE se dá a partir das matérias-primas predominantes: madeira, metal, plástico.

Os móveis de madeira (incluindo vime e junco) constituem 91% dos estabelecimentos, absorvem 83% do pessoal ocupado e representam 72% do valor da produção do setor no Brasil.

Os móveis de metal constituem 4% dos estabelecimentos, absorvem 9% do pessoal ocupado e representam 12% do valor da produção do setor.

Há uma variedade de bancos e assentos de plástico.

A montagem e acabamento utilizam diversos materiais como tecidos e couros naturais ou sintéticos.

Os artefatos do mobiliário se dividem em colchoaria e persianas.

A matéria-prima principal para os retilíneos lisos são aglomerados e painéis de compensados; a produção dos torneados utiliza como matéria-prima principal a madeira maciça (de lei ou de reflorestamento) e as vezes MDF.⁶⁰

3.1.4 O tipo de produção

Quanto ao tipo de produção esta pode ser seriada (para distribuição comercial via varejistas e representantes) e sob encomenda (direto para os clientes ou sob um agente intermediário).

A produção sob encomenda geralmente utiliza matéria-prima básica de madeira compensada conjugada com madeiras nativas (FLORESTA, p.3).

⁶⁰Medium-density fiberboard.

Estas características dos móveis podem ser resumidas no quadro 2:

QUADRO 2 - CARACTERÍSTICAS DOS MÓVEIS COMO PRODUTOS

CATEGORIA	TIPO
Uso	Residencial
	Escritório
	Institucional (consultórios, escolas, hospitais, hotéis, restaurantes)
Tipo	Torneado
	Liso
Matéria-prima	Madeira
	Metal
	Plástico
Produção	Sob encomenda
	Em série

FONTE: Elaboração do pesquisador partir de dados da Abimóvel e da literatura do mercado moveleiro

3.1.5 O processo de produção

Este tipo de produção industrial é caracterizada por diversos processos, diferentes matérias-primas e diversidade de produtos finais.

O mercado é muito segmentado e intensivo na utilização da mão-de-obra e apresenta baixo valor adicionado (por unidade de mão-de-obra) em comparação com outros setores (GORONDI et al., 1998).

Muitas empresas de produção sob encomenda trabalham com equipamentos e instalações quase sempre ultrapassados e isto implica na qualidade devido a medidas não muito precisas. O trabalho é amplamente artesanal no estilo marcenaria.

Poucas empresas que produzem retilíneos seriados, no entanto tem equipamento flexível e avançado tecnologicamente. Mas o alto custo de produção advindo da madeira aglomerada utilizada afeta negativamente a competitividade externa. Por outro lado, o preço para o mercado doméstico está quase em par ao preço internacional.

O processo de produção do retilíneos seriados é mais simples e representa um grau de especialização maior do que o dos torneados; se resume em: corte dos painéis, usinagem e embalagem. Os painéis já são adquiridos com acabamento e a montagem final é feita pelos varejistas.

A produção de torneados seriados envolve diversas etapas no processo de produção: secagem da madeira, processamento secundário, usinagem, acabamento, montagem e embalagem.

3.1.6 Especificação do produto analisado nesta pesquisa

A presente pesquisa analisa os segmentos do pólo moveleiro de São Bento do Sul (SC) de produção de móveis retilíneos lisos seriados para uma demanda popular nacional e internacional e de produção de móveis retilíneos lisos sob encomenda para uma demanda com faixa de renda de classe média.

3.2 Os Pólos Moveleiros no Brasil

Segundo Santa Rita e Sbragia (2003) no Brasil, como em outros países, a indústria moveleira caracteriza-se pela organização regional.

A indústria brasileira de móveis é composta⁶¹ de 13.500 empresas. Os grandes pólos se concentram em Bento Gonçalves, RS; São Bento do Sul (SC); Araçuaia (PR); Mirassol, Votuporanga e Grande São Paulo (SP); Ubá (MG); Linhares, ES (COUTINHO, 2001, p.15). Em 1999 a cadeia madeira/móveis obteve um faturamento de R\$ 12,24 bilhões e representou 1,22% do PIB do Brasil, 781.823 empregos diretos, e 1,8 milhão entre direto e correlato, o que representa aproximadamente 7% da ocupação do fator trabalho na indústria brasileira.

A mesma fonte acima classifica a distribuição geográfica da produção industrial de móveis no Brasil da seguinte forma: 45,95% no sul, 39,57% no sudeste, 6,92% no nordeste, 3,97% no norte e 3,58% no centro-oeste.

⁶¹A Revista Móbile (Edição 158, outubro de 2003) menciona aproximadamente 15 mil indústrias na sua maioria de médio e pequeno porte.

Segundo a Abimovel os estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná respondem por 82% da produção nacional de móveis de madeira no Brasil.

O estado de Santa Catarina é o terceiro maior produtor de móveis do Brasil. São Bento do Sul (SC) exporta 40% do total do Brasil e 80% da sua produção é residencial.

3.3 O Perfil das Empresas de Produção Moveleira

Santa Rita e Sbragia ao abordarem aspectos da competitividade do setor moveleiro do Brasil concluem que mudança tecnológica da organização industrial e equipamentos microeletrônicos permitiram uma melhor eficiência do processo de produção, maior flexibilidade produtiva, compartilhamento do processo, entre grupos de empresas e um melhor padrão de qualidade.

O padrão de desenvolvimento tecnológico é influenciado pela indústria de bens de capital (SANTOS, 1991, citado por SANTA RITA e SBRAGIA). Quase 100% do capital financeiro é brasileiro mas o maquinário de ponta é importado principalmente da Itália e da Alemanha.

Esta não é ainda uma indústria verticalizada onde os fatores de competitividade envolveriam o fortalecimento de toda a cadeia desde a produção da madeira serrada e produtos sólidos de madeira (de reflorestamento) até a fabricação final do móvel.

Quanto ao porte as empresas se classificam em micro, pequeno e médio porte. O IBGE caracteriza a indústria brasileira de móveis como de pequeno porte de acordo com padrões mundiais.

Micro e pequenas empresas com até 19 empregados compõem 88% do total, geram 33% de empregos, e representam 16% do valor bruto da produção nacional do setor. Empresas de porte médio de 20 a 500 empregados representam 12% do total dos estabelecimentos, 60% do emprego total e 75% do valor bruto da produção (ABIMOVEL, 2003).

3.4 Dimensões do Mercado e Características da Demanda

A produção sob medida geralmente se destina à demanda doméstica (local, regional e nacional).

Os principais centros consumidores de móveis dos maiores pólos moveleiros do Brasil são: São Paulo, a região do ABC, Belo Horizonte, Curitiba, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Brasília.

Segundo um estudo feito pelo Departamento de Economia Rural da UFPR a produção de madeiras de *pinus* para o mercado externo evoluiu para máquinas e equipamentos modernos que permitiram a competitividade da indústria brasileira de móveis que atua num mercado em que a concorrência se dá via preço.

Para a exportação a diferenciação pode estar nos vernizes, acessórios, um puxador, a embalagem.

Estudos tem mostrado que a competitividade do setor moveleiro depende muito de quatro fatores:

- 1) organização da produção;
- 2) desenvolvimento de novos produtos através do design;
- 3) pesquisa de novas matérias-primas;
- 4) estratégias de comercialização e marketing agressivo.⁶²

Para Coelho (2003) a liderança no custo total do setor é fruto dos seguintes aspectos:

- elevado volume de produção com alta tecnologia;
- diferenciação do produto;
- rede de encomendas personalizadas;
- enfoque no processo de especialização de linha de produção;
- definição geográfica do comprador.

⁶² Maior produtividade, valor agregado poderiam ser difundidos através de um marketing mais agressivo.

A definição geográfica do comprador está cada vez mais pendendo para os mercados europeus da Alemanha, Espanha, França, Holanda, Inglaterra e dos Estados Unidos.

O mercado moveleiro tem uma demanda diversificada. Faz-se necessário identificar os critérios considerados pela demanda na escolha do produto para se internalizá-los na formação do preço.

Segundo o Departamento de Engenharia Florestal da UFPR (p.8) os gastos com móveis está entre 1% e 2% da renda familiar disponível. A demanda por móveis varia positivamente com a renda das famílias e a elasticidade-renda da demanda é alta; a conjuntura da economia afeta diretamente este setor que é um dos que verificam mais rapidamente os efeitos de uma recessão.

De acordo com o jornal A Notícia⁶³, o setor de móveis é mais sensível às condições de crédito do que à renda dos trabalhadores por serem bens de maior valor unitário. Isto significa que juros reais elevados prejudicam a demanda no setor.

As mudanças no estilo de vida da população também afeta muito a demanda; os gastos com marketing são baixos neste setor; isto significa que um marketing mais agressivo poderia influenciar a cultura e o ciclo de reposição. A tendência da demanda nacional está em buscar móveis práticos, padronizados, de madeira de reflorestamento e de baixo custo.

A classe média está procurando móveis modulares da categoria retilíneos seriados mas adaptados algum projeto que leva em consideração o espaço, atendimento personalizado, custo reduzido, e até orientação sobre escolhas de projetos.

Coutinho (2001, p.98) considera os seguintes fatores de sucesso na comercialização de móveis:

⁶³A Notícia, caderno B6 Dinheiro, Joinville, edição de 23 de fevereiro de 2004.

- preço do produto;
- marca do produto e/ou tradição da empresa;
- estilo/desenho;
- serviços pós-venda;
- propaganda e publicidade;
- prazo e confiabilidade nos prazos.

QUADRO 3 - COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTUDOS DE COELHO, COUNTINHO E UFPR SOBRE O SETOR MOVELEIRO

LIDERANÇA NO CUSTO POR COELHO	SUCESSO NA COMERCIALIZAÇÃO POR COUTINHO	COMPETITIVIDADE PELA UFPR
Elevado volume de produção com alta tecnologia	Preço do produto	Organização da produção
Diferenciação do produto	Marca do produto e/ou tradição da empresa	Desenvolvimento de novos produtos através do design
Rede de encomendas personalizadas	Estilo/desenho	Pesquisa de novas matérias-primas
Enfoque no processo de especialização de linha de produção	Serviços pós-venda	Estratégias de comercialização e marketing agressivo.
Definição geográfica do comprador	Propaganda e publicidade	
	Prazo e confiabilidade nos prazos	

FONTE: Elaboração do pesquisador a partir de estudos de Coelho, Coutinho e UFPR

A distribuição moveleira no Brasil varia muito de acordo com o tipo de consumidor e o porte tanto do produtor quanto do distribuidor. A entrega direta ao consumidor geralmente é efetuada por empresas de pequeno porte com características de marcenaria que produzem sob encomenda. Empresas de médio porte tem representantes e distribuidores junto a lojas; estes representantes não tem vínculo formal e são remunerados por comissão. No mercado externo o contato é feito com distribuidores ou importadores dos mercados destinatários (GORINI, 2000).

O fato da relação do percentual do valor da produção nacional/percentual sobre total estabelecimentos ser de 72/91 para móveis de madeira e de 12/4 para móveis de metal (p.74) significa que os empreendimentos moveleiros que utilizam

metal conseguem agregar mais valor ao seu produto do que os empreendimentos que utilizam madeira.

Considerando que o processo de produção, tecnologia e preparo da mão-de-obra são diferentes para os dois tipos de matéria-prima utilizados, pode ser que esta diferença seja representada por um menor índice de desperdício na produção de móveis de metais como também o fato de ser de diferentes categorias de uso (institucional e escritório para metais contra residenciais para madeira) o que implica em um preço mais elevado para os de metal.⁶⁴

3.5 A Produção Moveleira de São Bento do Sul (SC)

São Bento do Sul é um município situado ao norte do estado de Santa Catarina, no sul do Brasil. Sua base econômica é a indústria madeireira e a agricultura de pequeno porte.

De acordo com a secretaria municipal da Fazenda de São Bento do Sul (SC) em 2004 há 481 empresas de móveis registradas no município sendo elas de industrialização, beneficiamento, lustração e artefatos de madeira e aproximadamente 200 de móveis acabados.

Estas plantas industriais de móveis participam com 36% do PIB municipal e geram 8 mil empregos. A maioria das empresas moveleiras já tem mais de meio século de tradição e cerca de 80% da produção é exportada.

Este pólo moveleiro é especializado na linha de torneados de madeira de pinus para móveis de pinus, sofás, cozinha, dormitórios.

As empresas de São Bento do Sul se dividem entre grandes exportadores, que tem tecnologia de produção com capacitação acima da média nacional e que é atualizada em ritmo acelerado. É composta de empresas médias que tem boa capacitação tecnológica que é atualizada de forma rápida (COUTINHO, 2001, p.28).

⁶⁴Porém os dados do IBGE não discriminam as categorias de uso das diferentes matérias primas utilizadas.

Os mercados principais dos móveis de pinus, sofás, cozinhas e dormitórios de São Bento do Sul são Paraná, Santa Catarina, São Paulo e exportação para os EUA, Alemanha, França, Holanda, Inglaterra.

São Bento do Sul (SC) exporta 92% de sua produção de móveis e representa aproximadamente 50% das exportações de móveis do Brasil. Destina-se ao mercado europeu (em particular Alemanha, Espanha, França, Holanda e Inglaterra) e Norte Americano. Estas empresas apresentam um elevado padrão tecnológico, principalmente na estrutura produtiva. Verifica-se flexibilidade aos pedidos, eficiência, escala produtiva adequada a custos competitivos. Na sua maioria são móveis residenciais de pinus (COUTINHO, 2001, p.61).

O polo moveleiro de São Bento do Sul instalou-se no final dos anos 60 com apoio governamental e consolidou-se nos anos 70 (COUTINHO, 2001, p.15). Possui aproximadamente 170 empresas (COUTINHO, 2001, p.18). Nos anos 1990 houve uma elevação na qualidade e redução nos preços dos móveis para exportação (COUTINHO, 2001, p.55).

Os canais de comercialização se subdividem entre grandes varejistas (22%), pequenos varejistas representantes (50%) e representantes no exterior (22%) Coutinho (2001, p.32).

Coelho (2003, p.131) classifica o mercado moveleiro de São Bento do Sul (SC) como de concorrência monopolística dado o grande número de produtores e produtos diferenciados. Mas Silva, citado por Coelho (2003, p.131) classifica o setor de produção de móveis de São Bento do Sul como de concorrência perfeita dada a liberdade de entrada e o grande número de pequenas empresas. Porém, esta pesquisa contra argumenta Coelho: mesmo com liberdade de entrada e saída a diferenciação do produto é uma característica muito forte neste setor e a pesquisa visa confirmar isto no questionário aplicado aos produtores.

Coutinho (2001, p.53) destaca uma rivalidade competitiva sadia entre as empresas e que impulsiona principalmente o *design*; por outro lado a verticalização

impede uma cooperação maior entre as empresas, o que também, ao ver da presente análise, evita formação de conluio e outras formas de combinação de preço.

Algumas barreiras a novas entradas podem facilitar a formação do preço pelas firmas que já operam no mercado⁶⁵. Mas é necessário se verificar se há excesso de capacidade no setor, ou seja se as firmas criam mais capital do que de fato precisam para criar uma barreira à novas entradas.

O próximo capítulo faz uma análise das informações colhidas junto às empresas de produção no pólo moveleiro de São Bento do Sul (SC) e junto à lojistas distribuidores desta produção em Curitiba, Joinville e São Bento do Sul.

⁶⁵O questionário tenta identificar que barreiras de entrada agem em favor das empresa já estabelecidas em São Bento do Sul (SC).

4 METODOLOGIA PARA O ESTUDO PROPOSTO

Este capítulo apresenta a classificação da pesquisa, a descrição da população e da amostra, o que se procura pesquisar, as variáveis consideradas no estudo, os pressupostos da pesquisa, os critérios para aceitar ou refutar as hipóteses.

4.1 A Pesquisa do Ponto de Vista da Metodologia

Do ponto de vista de sua natureza esta é uma pesquisa aplicada que visa gerar conhecimentos para a aplicação prática na determinação do preço no mercado moveleiro de São Bento do Sul (SC).

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema é uma pesquisa qualitativa que não utiliza métodos e técnicas estatísticas e envolve a coleta de informações qualitativas diretamente com os gerentes de produção e de vendas. Escolhe-se uma pesquisa qualitativa porque há uma resistência por parte dos empresários em fornecer dados numéricos para se fazer uma análise econométrica, bem como a exigência de métodos bem refinados para se chegar á conclusões universais válidas.

Do ponto de vista de seus objetivos é uma pesquisa exploratória envolvendo um levantamento bibliográfico sobre o tema e entrevistas com gerentes de produção e de vendas que podem expressar a sua experiência prática e revelar as estratégias que utiliza na determinação do preço.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos é uma pesquisa de levantamento que envolve a interrogação direta das pessoas para se conhecer seu comportamento referente à determinação do preço.

O método científico empregado é o fenomenológico pois procura descrever a experiência da formação do preço pelos gerentes tal como ela é na prática diária.

O instrumento de coleta de dados é um questionário (Apêndice 1) com uma série ordenada de perguntas que são respondidas pelo entrevistado junto com o pesquisador em visita às unidades de produção e de distribuição de móveis. O questionário é composto de 20 perguntas de múltipla escolha, isto é, perguntas fechadas com uma série de respostas possíveis. O questionário foi construído em blocos temáticos obedecendo a ordem lógica da revisão de literatura e de argumentação da tese e dos objetivos que se pretende atingir.

Estas informações são tabuladas e apresentadas em forma de quadros para se verificar a frequência nas respostas.

A análise contrasta a evidência empírica com o embasamento teórico e revisão de literatura buscando atingir os objetivos, responder a questão de investigação e confirmar/negar as hipóteses levantadas.

Ao fazer uma análise dos critérios práticos aliados à teoria que estão na mente dos formuladores do preço o presente estudo pretende escapar de uma análise meramente quantitativa de teste estatístico.

4.2 A Pesquisa do Ponto de Vista Teórico

O estudo procura identificar as restrições encontradas e as estratégias da organização industrial e de administração da produção consideradas pela gerência na determinação do preço em complemento aos critérios quantitativos de microeconomia já considerados na função da produção.

Desta forma esta investigação pode ser caracterizada como uma tese de caráter bibliográfico que trata da determinação do preço como elemento comum da abordagem das disciplinas de microeconomia gerencial, da organização industrial e da administração da produção.

Busca também uma enquete junto a gerentes de produção e de marketing para identificar a utilização deste embasamento teórico apresentado por estas disciplinas nas suas decisões sobre o preço.

4.3 População

A população são empresas de produção de móveis residenciais de madeira de alto padrão e de demanda popular produzidos no pólo moveleiro de São Bento do Sul (SC) e lojas distribuidoras desta produção em Curitiba, Joinville e São Bento do Sul.

De acordo com a secretaria municipal da Fazenda de São Bento do Sul (SC) em 2004 há 481 empresas de móveis registradas no município sendo elas de industrialização, beneficiamento, lustração e artefatos de madeira e aproximadamente 200 de móveis acabados.

4.4 Seleção da Amostra

O critério para a escolha da população e da amostra são os fatores de sucesso na comercialização dos móveis que se dão na seguinte ordem com base em estudos já feitos: 30% devido ao preço do produto⁶⁶, 29% pela marca e tradição, 26% pelo estilo e desenho, 7% pelo prazo, 5% pelo assistência ao consumidor, 3% pela propaganda e publicidade, conforme tabela 3 de Coutinho (2001, p.24).

4.4.1 Amostra de produtores

A amostra escolhida na pesquisa é caracterizada como não-probabilística intencional. É selecionada a partir da lista das indústrias de fabricação de móveis de madeira, vime e junco cadastradas no Guia da Indústria de Santa Catarina editado em 2000 pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina

⁶⁶O fato do preço ser o fator mais importante do sucesso na comercialização justifica a presente pesquisa.

(FIESC) e a partir da lista de empresas registradas na Secretaria Municipal da Fazenda em 2004 em São Bento do Sul (SC).

A amostra é composta de 10 empresas médias de produção de móveis residenciais de madeira estabelecidas no município de São Bento do Sul (SC), destinados a uma demanda popular e de alto padrão.

As empresas de porte médio de 20 a 500 empregados representam 12% do total dos estabelecimentos, 60% do emprego total e 75% do valor bruto da produção (ABIMOVEL, 2003).

O acesso às empresas foi feito via contato telefônico e por correio eletrônico para agendar uma visita para apresentação do projeto de pesquisa e, para as empresas que concordaram, o preenchimento do questionário e um diálogo entre o gerente e o pesquisador na busca de informações sobre as restrições e as estratégias de determinação do preço.

4.4.2 Amostra de varejistas

A amostra é composta de 05 lojas de empresas de porte médio de distribuição de móveis residenciais produzidos em São Bento do Sul (SC) destinados a uma demanda popular e de 05 lojas de distribuição de móveis residenciais de alto padrão nos mercados de Curitiba no Paraná e de Joinville e São Bento do Sul em Santa Catarina.

A escolha desta amostra se dá porque estas três cidades representam uma demanda de classe média exigente.

O acesso às empresas foi direto, sem agendamento prévio por parte do pesquisador.

4.5 O que se Procura Pesquisar

Considerando que as empresas deste mercado moveleiro de São Bento do Sul fazem parte de uma estrutura de oligopólio diferenciado e que têm um certo poder sobre os preços; dado que o custo médio (CMe) representa os gastos (C)

com os fatores de produção por unidade produzida e considerando que as empresas preferem um preço de venda com a maior distância do custo médio; A pesquisa pressupõe que as empresas podem se deparar, nem sempre com o seu conhecimento, com algumas restrições impostas a esta liberdade de determinação do preço; a pesquisa investiga que referência teórica e estratégias as empresas utilizam para aumentar a sua liberdade em determinar este preço de venda.

4.6 Variáveis Consideradas no Estudo

As variáveis a considerar são o preço final do produto, as 10 restrições levantadas pela pesquisa que dificultam a determinação deste preço, as 7 medidas de desempenho de custo da produção, as 5 características da organização industrial do mercado moveleiro analisado.

4.6.1 Restrições impostas à formação do preço

Com base na literatura jornalística o pesquisador aponta 10 restrições de ordem não quantitativa que dificultam a determinação do preço nas empresas do setor moveleiro mas que nem sempre são percebidas ou nem sempre são consideradas pelo gerenciamento. São elas:

- *Restrição 1:* Informação assimétrica = IA
- *Restrição 2:* Os problemas estruturais da economia do Brasil = PEN
- *Restrição 3:* O desempenho conjuntural macroeconômico nacional = PIB
- *Restrição 4:* As condições de oferta que afetam preços e estratégias competitivas = O
- *Restrição 5:* As condições de demanda que afetam preços e estratégias competitivas = D
- *Restrição 6:* O custo de oportunidade de estar no negócio = CO
- *Restrição 7:* Oscilação periódica nos custos variáveis de produção = CV

- *Restrição 8*: Equívocos na política de preços = EP
- *Restrição 9*: Insuficiência de coleta sistemática de dados na empresa = DA
- *Restrição 10*: Mudanças de paradigma não percebidos pela empresa = PA

Estas restrições são denominadas IA, PEN, PIB, O, D, CO, CV, EP, DA, PA e são representadas por R_i .

4.6.2 Organização industrial da planta observada

As características da organização industrial de uma empresa de produção industrial de móveis que influenciam a determinação do preço são estas:

- Tecnologia = TEC
- Diferenciação do produto = DIF
- Barreiras de entrada = BAR
- Economias de escala = ESC
- Integração vertical = VER

Estas características são denominadas TEC, DIF, BAR, ESC, VER e são representadas por I_i .

A literatura de organização industrial tem sido utilizada para ir além da análise simples de formação de preço apresentada pela teoria de estrutura de mercado da literatura de microeconomia. Estas características podem ajudar a determinar o preço e são utilizadas para se verificar o grau de flexibilidade da empresa de produção na determinação de seu preço de venda.

4.6.3 Medidas de desempenho de custo da produção

Estas são as medidas de desempenho de custo de produção geralmente utilizadas pela disciplina de Administração da Produção:

- Custo por hora de operação = CH
- Eficiência = EF

- Produtividade da mão-de-obra = PMO
- Tempo mínimo de entrega/tempo médio de entrega = TE
- Utilização de recursos = RE
- Valor agregado = VA
- Variação contra orçamento = VO

Estas medidas são denominadas CH, EF, PMO, TE, RE, VA, VO e são representadas por λ_i .

4.6.4 Preço do produto

O preço final do produto para o produtor (denominado ρ) é obtido a partir da ação conjunta da remuneração dos fatores de produção (denominado custos ou C)⁶⁷, das restrições impostas à liberdade de determinação do preço (R_i), das características da organização industrial da empresa (I_i), e das medidas de desempenho de custo da produção (λ_i). isto pode ser representado assim:

$$\rho = f(C, R_i, I_i, \lambda_i) \text{ (equação 1)}$$

4.6.5 As variáveis dentro do problema exposto

O preço final do produto (ρ) é a variável dependente. O custo de produção (C) se refere a gastos com os fatores de produção e é uma variável independente quantitativa, enquanto que as restrições e as estratégias utilizadas para relaxar estas restrições são consideradas variáveis independentes qualitativas.

Destas variáveis pode-se resumir o desafio a quem determina o preço: Conseguir uma margem de liberdade na determinação do preço (ρ); esta

⁶⁷Estes custos são considerados de acordo com os princípios e métodos da microeconomia mas cujos valores reais a pesquisa não analisa por presumir que o gerenciamento já os leva em consideração e de forma racional.

flexibilidade, por sua vez, sofre restrições $R_i = (IA, PEN, PIB, O, D, CO, CV, EP, DA, PA)$ onde as restrições podem ser compensadas por $I_i = (TEC, DIF, BAR, ESC, VER)$ e por $\lambda_i = (CH, EF, PMO, TE, RE, VA, VO)$.

Isto pode ser representado de forma resumida como:

$$\rho = f(C, R_i / I_i + \lambda_i) \text{ equação (2)}$$

Como I_i e λ_i são estratégias e podem ser representadas por E_i e como C é desconsiderado⁶⁸ ou mantido constante pela pesquisa então:

$$\rho = f(R_i / E_i) \text{ equação (3)}$$

A função objetiva é se conseguir um preço final (ρ) com a maior distância do custo médio (CMe) de produção e pode ser escrita como 1 variável (ρ) e 10 restrições ($R_i = 1, \dots, 10$), e 12 estratégias ($E_i = 1, \dots, 12$)

4.7 Pressupostos da Pesquisa

1. As firmas do pólo moveleiro de São Bento do Sul (SC) são igualmente eficientes, todas contabilizam de forma racional os custos de produção e todas procuram a maior distância entre o preço de venda e o custo médio de produção;
2. a tecnologia é disponível a todos os produtores e as funções da produção são homogêneas;
3. os custos com a produção e gastos com transporte são mantidos constantes ou desconsiderados pela pesquisa e o grau de liberdade na é dado a partir da identificação das restrições e das estratégias utilizadas para ampliar a liberdade de determinação do preço final do produto;

⁶⁸Considera-se $C = CMe$ que são contabilizados racionalmente pela empresa.

4. cada firma pode imitar o produto da outra mas prefere uma produção diferenciada;
5. é necessário se internalizar na formação do preço algumas restrições impostas pela oferta e pela demanda e que geralmente não são percebidas ou não são utilizadas por quem decide o preço;
6. a preferência é diferente para cada consumidor e para acertar o preço é preciso se ter um certo grau de conhecimento sobre o consumidor final do produto;
7. a relação entre qualquer restrição com o preço é negativa, isto é, qualquer restrição sempre atrapalha a obtenção do melhor preço final;
8. a relação entre qualquer medida de desempenho de custo de produção com o preço é positiva, isto é, qualquer melhoria nos índices de uma dessas medidas sempre ajudará a obtenção de um melhor preço;
9. se a restrição não existe, então $\partial R_i = 0$ e $\{\partial p = (\partial l_i + \partial \lambda_i)\}$ e a flexibilidade sobre o preço passa a ser uma função apenas das estratégias utilizada pela empresa (características da organização industrial e/ou utilização das medidas de desempenho de custo de produção).⁶⁹

4.8 Critérios Utilizados para Aceitar ou Refutar as Hipóteses

4.8.1 Critérios utilizados para aceitar ou refutar a hipótese 1

Para se testar a hipótese 1 para cada restrição proposta pela pesquisa, o capítulo 5 (da análise) utiliza as respostas proferidas às questões 1, 13, 14, 15, 16, 17 e 18 do questionário do apêndice 1.

⁶⁹Isto também ocorre se o gerenciamento não levar em consideração a restrição; mas se a mesma existe esta de fato atrapalha a formação do preço, apesar do gerenciamento pode não percebê-la.

Considerando que:

D = percentual de respostas atribuídas à 'restrição determinante' ao preço;

A = percentual de respostas atribuídas à 'alguma restrição' à determinação do preço;

N = percentual de respostas atribuídas à 'nenhuma restrição' à determinação do preço, então a aceitação ou refutação da hipótese para cada restrição apresentada é definida sob os seguintes critérios:

Aceitar a hipótese 1 como verdadeira se: $\Sigma(D+A-N) \geq 50\%$, significando que para pelo menos 50% das empresas entrevistadas a restrição apresentada é significativa para a determinação do preço.

Rejeitar a hipótese 1 se: $\Sigma(D+A-N) < 50\%$, significando que a restrição apresentada não é significativa para a determinação do preço para as empresas entrevistadas.

4.8.2 Critérios utilizados para aceitar ou refutar a hipótese 2

Para testar a hipótese 02 para cada característica da organização industrial e para cada medida de desempenho de custo de produção, o capítulo 5 (da análise) utiliza as respostas proferidas às questões 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 19, 20 e 21 do questionário do apêndice 1.

A pesquisa procura identificar o percentual de empresas que consideram cada uma das características da organização industrial descritas no capítulo 2 e que consideram as medidas de desempenho de custo de produção também descritas no capítulo 2 para relaxar as restrições e ampliar a sua liberdade na determinação do preço.

Aceita-se que são consideradas na determinação do preço aquelas características da organização industrial onde a incidência nas respostas é igual ou superior a 50% dos entrevistados.

Aceita-se que são consideradas na determinação do preço aquelas medidas de desempenho de custo de produção onde a incidência nas respostas é dada por $\Sigma(MI+AI-NI) \geq 50\%$ onde:

MI = percentual de respostas atribuído à medida de desempenho de custo de produção como 'muito importante' para a determinação do preço;

AI = percentual de respostas atribuído à medida de desempenho de custo de produção como de 'alguma importância' para a determinação do preço;

NI = percentual de respostas atribuído à medida de desempenho de custo de produção com 'nenhuma importância' para a determinação do preço.

O próximo capítulo faz a análise das informações coletadas pela entrevista.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nas informações coletadas pelo questionário e nas visitas às unidades de produção das empresas moveleiras de São Bento do Sul (SC) e nas visitas às unidades de venda em Curitiba, Joinville e São Bento do Sul agora tenta-se confirmar as hipóteses e atingir os objetivos levantados pelo estudo.

5.1 Confirmação da Hipótese 1: As Restrições Impostas à Liberdade de Determinação do Preço

A hipótese 1 da pesquisa enuncia que restrições que não aparecem na função típica de custos de produção e que são impostas tanto pelo lado da demanda quanto pelo lado da oferta, mas que nem sempre são percebidas ou nem sempre são consideradas, podem limitar a liberdade de determinação do preço em uma empresa de produção industrial de móveis operando em uma estrutura de mercado de oligopólio diferenciado.

As questões 1, 2, 3, 4 e 7 do capítulo 1 estão ligadas a esta hipótese e com base nas respostas às questões 13 à 18 do questionário chega-se as seguintes conclusões abaixo.

5.1.1 Restrições confirmadas pelos produtores de móveis de São Bento do Sul (SC)

Considerando que o custo médio de produção representa os custos contabilizados na função da produção e que o gerente conheça bem esta função, analisa-se o grau de flexibilidade que a empresa tem para determinar o preço.

QUADRO 4 - PERCENTUAL DE INCIDÊNCIA DAS RESPOSTAS ATRIBUÍDAS PELOS PRODUTORES ÀS RESTRIÇÕES SOBRE A DETERMINAÇÃO DO PREÇO

TIPO DE RESTRIÇÃO	D= Restrição determinante	A= Alguma restrição	N= Nenhuma restrição	$\Sigma(D+A-N)$
1. Grau de informação sobre concorrentes e clientes	0	40	60	-20
2. Os problemas estruturais da economia do Brasil				
2.1. Sistema tributário ineficiente e ineficaz	80	20	0	10
2.2. Juros reais elevados	70	20	10	80
2.3. Concentração de renda	40	10	50	0
2.4. Controle familiar de empresas	20	40	40	20
2.5. Intervenção governamental	40	30	30	40
2.6. Sistema legal fraco no país	30	30	40	20
3. O desempenho conjuntural macroeconômico nacional: PIB, inflação, desemprego, balanço de pagamentos das contas externas	60	10	30	40
4. As condições de oferta que afetam os preços e estratégias competitivas	60	30	10	80
5. As condições de demanda que afetam os preços e estratégias competitivas	30	50	20	70
6. O custo de oportunidade de estar no negócio	0	20	80	-80
7. Oscilação periódica nos custos variáveis de produção	70	20	10	80
8. Equívocos na política de preços				
8.1. Falta de clareza sobre as atribuições de cada departamento referentes a preços	0	30	70	-40
8.2. Equívocos da empresa na compreensão e aplicação dos fundamentos econômicos da política de preço com base no custo-preço-lucro	0	30	70	-40
9. Insuficiência de registro sistemático de dados pela empresa	0	10	90	-80
10. Mudanças de paradigma não percebidos pela empresa	0	30	70	-40

FONTE: Elaboração pelo pesquisador a partir de informações obtidas pelo questionário aplicado aos produtores de móveis em São Bento do Sul (SC)

De acordo com a metodologia adotada para aceitar ou refutar a hipótese 1 para cada restrição constituem-se restrições à flexibilidade da empresa de produção de móveis em São Bento do Sul (SC) para a determinação do preço por ordem de importância:

- sistema tributário ineficiente e ineficaz;
- juros elevados e oscilação periódica nos custos variáveis de produção;
- as condições de oferta que afetam preços e estratégias competitivas;
- as condições de demanda que afetam preços e estratégias competitivas.

Uma análise semelhante junto aos lojistas distribuidores de móveis destas empresas de produção revelou algumas restrições demonstradas abaixo.

5.1.2 Restrições confirmadas pelos lojistas distribuidores de móveis em Curitiba, Joinville e São Bento do Sul

Com base no mesmo critério adotado com os produtores constituem-se restrições para os lojistas da alto padrão por ordem de importância:

- desempenho conjuntural macroeconômico nacional e juros reais elevados;
- grau de informação sobre concorrentes e clientes;
- as condições de oferta que afetam preços e estratégias competitivas.

Com base no mesmo critério adotado com os produtores constituem-se restrições para os lojistas distribuidores de móveis populares a ordem das restrições ficou assim distribuída:

- juros reais elevados;
- as condições de oferta que afetam preços e estratégias competitivas;
- sistema legal fraco para honrar contratos no país;
- oscilação periódica nos custos variáveis.

QUADRO 5 - COMPARAÇÃO DAS RESTRIÇÕES ENTRE PRODUTORES E LOJISTAS

RESTRIÇÕES CONFIRMADAS PELOS PRODUTORES	RESTRIÇÕES CONFIRMAS PELOS LOJISTAS DE MÓVEIS DE ALTO PADRÃO	RESTRIÇÕES CONFIRMADAS PELOS LOJISTAS DE MÓVEIS POPULARES
1. Sistema tributário ineficiente e ineficaz	1. Desempenho conjuntural macroeconômico nacional e juros elevados	1. Juros reais elevados
2. Juros elevados e oscilação periódica nos custos variáveis de produção	2. Grau de informação sobre concorrentes e clientes	2. As condições de oferta que afetam preços estratégias competitivas
3. As condições de oferta que afetam preços e estratégias competitivas	3. As condições de oferta que afetam preços e estratégias competitivas	3. Sistema legal fraco para honrar contratos no país
4. As condições de demanda que afetam preços e estratégias competitivas		4. Oscilação periódica nos custos variáveis de produção

FONTE: Elaboração pelo pesquisador a partir de informações obtidas pelo questionário aplicado aos produtores de móveis e lojistas distribuidores desta produção e pelas visitas aos estabelecimentos

5.1.3 Interpretação das restrições confirmadas pelos produtores e lojistas

I Sistema tributário ineficiente e ineficaz

Esta se constitui a maior restrição apontada pelos produtores. A estrutura e as taxas do sistema tributário forçam a empresa a embutir estas taxas no preço e repassá-la ao cliente ou a absorver perdas. Isto diminui a liberdade da empresa em determinar o preço de venda por critérios mercadológicos.

O recolhimento de taxas obrigatórias são as restrições mais mencionadas. Adicionalmente, mudanças tributárias também acabam impondo um custo administrativo extra na medida em que funcionários da área administrativa precisam dedicar mais tempo conferindo que tipo de incidência tributária recai sobre as notas fiscais, e confirmando com agências e fornecedores; isto também gera um custo de oportunidade uma vez que o tempo gasto com estas tarefas não é gasto em outras tarefas que poderiam dar maior resultado por parte do funcionário da área administrativa.

As entrevistas deixam transparecer que há uma insegurança por parte das empresas com a troca de governos após períodos eleitorais, sejam eles federal ou estadual como também há uma apreensão de que taxas tributárias podem mudar (para mais) durante o próprio mandato de um governo.

O sistema tributário não preocupa os lojistas de móveis populares nem de móveis de alto padrão talvez pelo fato da incidência tributária estar embutida no preço. Isto leva à conclusão que a incidência tributária recai mais pesadamente sobre o produtor e o consumidor e menos sobre o distribuidor.

Comparando as respostas com a teoria de base e a revisão de literatura, é possível concordar com Porter que as estruturas tributárias atrapalham a produtividade e a inovação, uma vez que as empresas de produção gastam energia e atenção defendendo-se do sistema tributário enquanto que poderiam priorizar seus esforços agregando valor ao produto.

II Juros reais elevados e oscilação periódica nos custos variáveis de produção

Os produtores do setor atribuem o mesmo grau de restrição aos juros reais elevados e à oscilação periódica nos custos variáveis de produção.

As altas taxas reais de juros e a variação periódica na taxa base de juros prejudica as condições de crédito do mercado, afeta o consumo financiado por crédito, dificulta a capacidade de endividamento da empresa para a aquisição de equipamentos e materiais necessários para a expansão da produção, onera obrigações com amortizações e serviços de empréstimos efetuados, bem como e, em consequência dificulta a obtenção de maior capital de giro pela empresa.

Os juros elevados também perturbam o relacionamento da firma de produção com seus varejistas e clientes exigindo mais negociação de preço e condições de pagamentos parcelados e taxas de juros mais favoráveis mas que na maioria dos casos estão acima da taxa base de juros.

Já para os lojistas de móveis populares os juros reais são a restrição mais importante. Isto dá indício de que a elasticidade-renda da demanda⁷⁰ é elevada e a compra parcelada é mais freqüente e que o preço e o juro são igualmente importantes na decisão da compra.

O fato dos juros não representarem uma restrição aos lojistas de móveis de alto padrão indica que os clientes compram menos no crediário do que os clientes de móveis populares.

A oscilação nos custos variáveis com materiais e produtos intermediários incidem muito sobre a determinação do preço para os produtores. Para se respaldar destas restrições muitas empresas internalizam já no início do ano financeiro as oscilações que esperam encontrar no decorrer deste ano, e assim evitam o desgaste de ter que explicar para os clientes cada vez que há um reajuste. Esta prática, porém, pode elevar o preço e afetar a competitividade.

⁷⁰E presumindo que camadas menos opulentas da população compram móveis populares.

Esta resposta também está relacionada às questões 1 e 3 do questionário cujas respostas identificaram um elevado índice de empresas que sempre negociam o preço com cada cliente e utilizam o grau de liberdade que percebem para pedir um preço bem acima do custo médio de produção.

É curioso observar que a oscilação dos custos variáveis é considerada uma restrição (em quarto lugar) para os lojistas de móveis populares mas não para os lojistas de móveis de alto padrão. Talvez isto expresse a elasticidade-preço da demanda para cada segmento, sendo esta mais elevada para os móveis populares devido às condições de renda dos consumidores.

Comparando os resultados com a teoria de base e a revisão de literatura conclui-se que os custos variáveis oscilam de acordo com a variação nos gastos com matéria-prima, materiais diretos, impostos diretos de venda, variação nos gastos com mão-de-obra direta (devido mudanças da legislação sobre encargos sociais, mudanças salariais para acompanhar inflação), variação nos gastos de outros materiais necessários à produção como resultado de variação cambial, de inflação acima das expectativas, e despesa direta.

A oscilação no custo variável é amplamente atribuída às oscilações inflacionárias ou incertezas macroeconômicas que ainda persistem apesar da queda na taxa de inflação observada nos últimos 10 anos no Brasil. Alguns empresários mencionam que o preço de alguns materiais (nacionais) oscilam mais de acordo com a taxa de câmbio e menos devido a dinâmica de mercado destes materiais.

III As condições de oferta que afetam preços e estratégias competitivas

As condições de oferta que afetam preços e estratégias competitivas são as únicas restrições que são importantes para as três categorias ao mesmo tempo: com o mesmo grau de importância, em terceiro lugar, para os produtores e lojistas de móveis de alto padrão e, em segundo lugar, para os lojistas de móveis de demanda popular.

As condições de oferta que afetam preços e estratégias competitivas mais mencionadas pelos produtores são algumas imposições por parte de alguns fornecedores que detém um certo poder de barganha sobre cada um dos produtores; este é o caso de materiais como alguns tipos de cola, tinta e verniz que são exclusivos de alguns fornecedores que acabam impondo um certo preço elevado. A ação dos fornecedores e seus respectivos preços e condições de pagamento não são visivelmente revelados no mercado e existe uma alegação comum, não comprovada por metodologia científica, de cartéis de fornecedores na região.

Alega-se também que as condições de oferta são afetadas pela instabilidade da economia do Brasil e pela estrutura tributária que mantém preços e lucros modestos.

Esta restrição confirma alguns aspectos da teoria de base e da revisão de literatura como: o poder de barganha dos compradores, o poder de barganha dos fornecedores, a extensão da rivalidade entre os concorrentes existentes no setor (BOYET e BOYETT); a estrutura de custos, a extensão da diferenciação do produto, o número e diversidade dos concorrentes (DOLAN e SIMON); o preço de mercadorias relacionadas (normais, inferiores, substitutas, complementares), o preço dos fatores de produção, tributos, expectativa de preço da firma; a qualificação da mão-de-obra é muito valorizada pelos gerentes entrevistados (PORTER 1999); e, aparentemente, as empresas produtoras deste mercado estão na primeira etapa de desenvolvimento de uma região impulsionada por fatores de produção mas também um pouco pela inovação, porém ainda não pelo investimento nem pela riqueza (PORTER, 1989).

IV As condições de demanda que afetam preços estratégias competitivas

Esta restrição confirma alguns aspectos da teoria de base e da revisão de literatura como: a sensibilidade do preço à demanda seletiva, a eficiência do preço de mercado, o grau de fidelidade à marca, a concentração dos compradores, compradores sofisticados e exigentes (PORTER, 1999); os preços de mercadorias substitutas, a preferência dos consumidores (literatura de microeconomia); a

negociação entre a oferta e a demanda se dar entre produtor e distribuidor e não entre produtor e consumidor final; a fraca a atuação do departamento de marketing para decidir a estratégia de preço; informações sobre o consumidor final do produto e utilização desta informação na determinação do preço.

Não se verifica guerra de preços (DAY e REIBSTEIN 1999), porém há uma ênfase muito forte no preço como fator de competitividade.

Pedidos com catálogos de representantes e uma população conservadora com relação a estilos são imposições de condições da demanda mencionados.

Lojistas relatam a necessidade de sempre negociar o preço e condições com os consumidores como uma exigência natural imposta por eles.

V O desempenho conjuntural macroeconômico

O desempenho conjuntural macroeconômico (representado pela variação trimestral do PIB, desemprego, inflação e balanço de pagamentos) chega quase a ser classificado como uma restrição para os produtores uma vez que 40% das empresas a consideram como uma restrição determinante, e 10% consideram como algum tipo de restrição. Entretanto, não atendeu ao critério de aceitação da hipótese. As empresas produtoras parecem se importar mais com as intervenções governamentais e menos com as oscilações macroeconômicas; também demonstram uma total despreocupação sobre o coeficiente de liquidez de curto prazo dos governos e com o volume e evolução da dívida pública líquida interna.

Já para os lojistas de móveis de alto padrão esta é a restrição mais importante. Isto pode se dar pelo fato dos consumidores deste tipo de móveis não levarem em consideração a elasticidade-preço da demanda, nem comprar parcelado, mas por outro lado a oscilação na renda causa uma oscilação na procura por móveis de alto padrão. Muitos produtores e lojistas confirmam que muitas famílias gostam de associar a aquisição de móveis de alto padrão a ocasiões especiais como casamentos, aniversário de casamentos, aniversários, vinda de um filho, separação

de residência de pais ou parentes próximos, promoção profissional, melhoria conjuntural ou estrutural na renda pessoal ou familiar. Todas estas ocasiões representam um ato de afirmação familiar e/ou social, e necessariamente são acompanhadas por melhorias nas condições de renda.

VI Sistema jurídico fraco para honrar contratos no país

As empresas dão extrema importância à pontualidade na entrega e acordos sobre preços e quantias. Parece haver uma sincronização boa de obrigações entre fornecedores de materiais, produtores e clientes.

A fraca cultura em honrar contratos, respeitar direitos e prazos foi confirmada apenas na distribuição de móveis populares mas não na produção e nem na demanda por móveis de alto padrão. Isto pode expressar o índice de inadimplência entre consumidores de móveis populares e suas dificuldades em honrar contratos devido às suas condições de renda. É curioso que o desempenho conjuntural macroeconômico nem tenha sido apontado como uma restrição por estes lojistas de móveis populares.

VII Grau de informação sobre concorrentes e clientes

O grau de informação sobre concorrentes e clientes é a segunda restrição mais importante para os lojistas de móveis de alto padrão. Nesta categoria de distribuidores 3/5 alegam saber quem são seus clientes finais (principalmente a que classe econômica pertencem) e utilizam esta informação na determinação do preço. A maioria confirma que as vezes utiliza recursos para melhorar a informação sobre concorrentes e clientes.

Já para os lojistas de móveis de demanda popular e para os produtores de móveis de qualquer categoria esta não é considerada uma restrição.

Na distribuição de móveis populares a maioria dos gerentes de unidades de venda entrevistados afirmam que todos sabem tudo de todos e que o mercado é amplamente transparente. Mas para o pesquisador ficou a impressão que alguns gerentes de venda não tem de fato idéia da dinâmica do mercado para muito além da porta do concorrente ao vizinho com estabelecimento de venda na mesma rua.

Quanto ao grau de informação que a empresa de produção acredita ter sobre seus concorrentes o percentual de respostas são demonstradas no quadro 6.

QUADRO 6 - PERCENTUAL DE INCIDÊNCIA DAS RESPOSTAS SOBRE O GRAU DE INFORMAÇÃO MÚTUA ENTRE OS PRODUTORES CONCORRENTES

GRAU DE INFORMAÇÃO SOBRE OS CONCORRENTES	RESPOSTAS À INFORMAÇÃO TOTAL	RESPOSTAS À ALGUMA INFORMAÇÃO	RESPOSTAS À POUCA INFORMAÇÃO	RESPOSTAS À NENHUMA INFORMAÇÃO
Equipamentos utilizados	70	10	0	20
Materiais utilizados	40	50	0	10
Tecnologia utilizada	40	50	0	10
Fornecedores de materiais	60	20	0	20
Preços de materiais destes fornecedores	40	30	10	20
Modelos produzidos e design	20	50	20	10
Diferenciação do produto	30	40	20	10
Clientes dos seus produtos	10	80	0	10
Estratégias de gerenciamento de custos	0	60	10	30
Estratégias de preços	0	50	30	20
Restrições que a empresa enfrenta para decidir o preço	10	50	10	30
Caraterísticas da organização industrial	10	50	20	20
A utilização das sete medidas desempenho de custo na formação do preço	0	60	0	40

FONTE: Elaboração pelo pesquisador a partir das informações coletadas por questionário junto a produtores de móveis em São Bento do Sul (SC)

Reorganizando, o quadro 6, pode-se atribuir o seguinte grau de informação mútua entre os produtores no setor moveleiro de São Bento do Sul por ordem de importância de mais para menos:

1. Equipamentos utilizados;
2. Fornecedores de materiais;
3. Materiais utilizados e tecnologia utilizada;
4. Preços dos materiais dos fornecedores;
5. Diferenciação do produto;

6. Modelos produzidos e design;
7. Clientes dos produtos;
8. Restrições que a empresa enfrenta para determinar o preço e as características da organização industrial;
9. Estratégias de gerenciamento de custos e a utilização das sete medidas típicas de desempenho de custo de produção.
10. Estratégias de preços.

Na produção a maioria dos entrevistados afirma haver informação quase perfeita neste mercado amplamente transparente. Mas parece haver um paradoxo pois apesar de 80% dos produtores entrevistados afirmarem que consideram as informações importantes para a determinação do preço, 70% responderam não aplicar recursos para melhorar as informações sobre os concorrentes. Por outro lado, 50% aplicam recursos para obter mais informação sobre os clientes e isto pode estar correlacionado com o fato de 60% afirmarem saber quem são os clientes finais de seus produtos.

A falta de esforço para obter mais informação sobre os concorrentes pode ocorrer por duas razões: porque a empresa parte do pressuposto que já tem a informação que é disseminada pela dinâmica deste mercado, ou porque há um custo de oportunidade em gastar recursos para aumentar a informação enquanto que o benefício obtido seria dúbio.

Pesquisas, contato direto com clientes, visitas à feiras e a centros de distribuição são uma prática comum para aumentar o grau de informação sobre os clientes. A Associação Comercial e Industrial de São Bento do Sul também dissemina informações para o setor.

A informação impõe apenas alguma restrição e a maneira de se defender das restrições, segundo os entrevistados é procurar novos fornecedores, reduzir custo e preços.

5.2 Confirmação da Hipótese 2: A Consideração da Organização Industrial e das Medidas de Desempenho de Custo de Produção na Determinação do Preço por parte dos Gerentes

Agora analisa-se a consideração das características da organização industrial e as medidas de desempenho de custo de produção como estratégias para relaxar as restrições e ampliar o grau de liberdade de determinação do preço.

5.2.1 As características da organização industrial consideradas para ampliar a liberdade de determinação do preço

QUADRO 7 - FONTE DA VANTAGEM NA DETERMINAÇÃO DO PREÇO ADVINDA DA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL COMPARADA COM OS CONCORRENTES

FATOR DE VANTAGEM E PERCENTUAL DE RESPOSTAS	GRAU DE VANTAGEM COMPARATIVA (%)						
	1	2	3	4	5	6	7
Diferenciação do produto	60	10	20	10	0	0	0
Economia de escala	0	30	30	0	20	0	20
Alguma estratégia específica de sua empresa revelada ou não	50	10	20	0	0	10	10
Produtividade	0	60	10	20	0	0	10
Tecnologia	0	10	40	20	10	20	0
Integração vertical para trás	0	0	0	0	0	60	40
Integração vertical para a frente	0	0	10	0	30	30	30

FONTE: Elaboração pelo pesquisador a partir das informações coletadas por questionário junto a produtores de móveis em São Bento do Sul (SC)

Por ordem prioritária estas vantagens podem ser listadas na seguinte seqüência:

1. A diferenciação do produto foi apontada como a fonte mais importante da vantagem na determinação do preço comparada com os concorrentes uma vez que cada empresa acredita ter um produto exclusivo dentro deste mercado. O design/modelo, tempo de entrega e qualidade se constituem os elementos mais importantes de diferenciação. Isto significa que há uma correlação entre o grau de importância atribuído ao tempo de entrega, a diferenciação do produto e a vantagem comparativa. A

importância dada à diferenciação também reafirma a característica de concorrência monopolística do setor neste pólo.

Para lojistas de móveis de alto padrão a diferenciação do produto é a principal vantagem de preço comprada com os concorrentes. Isto permite um preço mais elevado.

2. Em segundo lugar fica a opção de alguma estratégia revelada ou não. Foram mencionadas a negociação com fornecedores, política de recursos humanos, competência administrativa.
3. A produtividade do fator trabalho que está sincronizada a estratégia de recursos humanos apontada acima.
4. Verifica-se economias de escala que implicam em queda nos custos, muito embora, na maioria das vezes, isto apenas sirva para relaxar a restrição imposta pelas oscilação periódica nos custos variáveis de produção.
5. A tecnologia não é tão importante porque os maquinários e equipamentos utilizados, que trazem a tecnologia embutida, são quase sempre os mesmos e com a mesma procedência para todos os produtores. Outra razão é que é difícil se medir a produtividade total do fator que é determinada conjuntamente pela tecnologia embutida nos maquinários e a qualificação do fator trabalho. Mais importante do que a tecnologia é a curva do aprendizado e a experiência da pessoa no setor. Saber "sentir" a madeira é crucial pois cada lote de madeira, mesmo sendo da mesma espécie, tem uma qualidade diferente da outra.
6. A integração vertical para frente é importante para garantir o tempo e a forma de entrega, mas, como é uma prática comum no setor, não acaba gerando alguma vantagem competitiva.
7. Quanto a integração vertical para trás, apesar de muitas empresas entrevistadas terem seu próprio reflorestamento, nenhuma está cortando e preparando a sua madeira.

Até fazer uso de sua curva de aprendizado os novos entrantes podem ter passado por tantas dificuldades que decidem abandonar o setor ou optar por um tipo de produção e de mercados menos ambiciosos em termos de qualidade e quantidade. As condições de demanda impõem restrições aos novos entrantes que teriam um custo fixo muito elevado para atender exigências de qualidade, e de competência administrativa. Mas tanto o comportamento das empresas atuantes no pólo quanto as condições de crédito do sistema financeiro possibilitam novas entradas a qualquer momento. A maioria dos entrevistados alegam alguma vantagem competitiva peculiar⁷¹ que lhes respalda de qualquer ameaça de concorrentes atuais e potenciais.

Com base no quadro 7 as características da organização industrial aceitas como válidas para ampliar a liberdade de determinação do preço no pólo moveleiro de São Bento do Sul são por ordem de importância:

1. diferenciação do produto;
2. alguma estratégia específica da empresa revelada ou não para o mercado;
3. produtividade da mão-de-obra.

5.2.2 As medidas de desempenho de custo de produção consideradas para relaxar as restrições e ampliar o grau de liberdade de determinação do preço

Quanto a utilização das medidas de desempenho de custo de produção como para relaxar as restrições e ampliar a liberdade de determinação do preço ficou confirmado o seguinte:

⁷¹As mais mencionadas foram: qualidade, modelo/design, competência administrativa, contato direto com distribuidores e consumidores, pontualidade na entrega, política de recursos humanos.

QUADRO 8 - O GRAU DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDO A CADA UMA DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO DE CUSTO DE PRODUÇÃO PARA AMPLIAR A LIBERDADE NA DETERMINAÇÃO DO PREÇO

MEDIDAS DE DESEMPENHO DE CUSTO DA PRODUÇÃO	PERCENTUAL DE RESPOSTAS À MUITO IMPORTANTE (MI)	PERCENTUAL DE RESPOSTAS À ALGUMA IMPORTÂNCIA (AI)	PERCENTUAL DE RESPOSTAS À NENHUMA IMPORTÂNCIA (NI)
Custo por hora de operação	70	20	10
Eficiência	90	10	0
Produtividade da mão-de-obra	90	10	0
Tempo mínimo/tempo médio de entrega	80	20	0
Utilização dos recursos	80	20	0
Valor agregado	60	40	0
Variação contra orçamento	30	50	20

FONTE: Elaboração pelo pesquisador a partir das informações coletadas por questionário junto a produtores de móveis em São Bento do Sul (SC)

Aceita-se como verdadeira a percepção dos gerentes sobre o uso de cada medida de desempenho de custo da produção na determinação do preço somente aquelas medidas onde a incidência nas respostas à opção "muito importante" é igual ou superior a 50%.

Com base no quadro 8 a ordem de importância atribuída às medidas típicas de desempenho de custo da produção fica assim disposta:

1. eficiência e a produtividade da mão-de-obra;
2. tempo mínimo/tempo médio de entrega e a utilização de recursos;
3. valor agregado;
4. custo por hora de operação;
5. variação contra orçamento.

5.2.2.1 Interpretação das medidas de desempenho de custo de produção consideradas para a determinação do preço por parte dos gerentes

I Eficiência e produtividade da mão-de-obra⁷²

Eficiência é a medida de desempenho de custo de produção mais importante apontada pelos entrevistados; assim, fica confirmado o pressuposto desta pesquisa de que as firmas do polo moveleiro de São Bento do Sul são igualmente eficientes.

A maioria dos entrevistados atribui uma importância à produtividade da mão-de-obra alegando que, uma vez que o maquinário e equipamentos e suas devidas tecnologias embutidas são praticamente as mesmas, então cabe à empresa incentivar e recompensar a produtividade do fator trabalho, que é mais fácil de se medir e de se aumentar através de treinos adicionais e incentivos dados aos funcionários da linha de produção.

II Tempo mínimo/tempo médio de entrega e utilização de recursos

O tempo de entrega juntamente com a utilização de recursos foram as duas medidas mais importantes apontadas pelos distribuidores. Já para os produtores o valor agregado fica em penúltima colocação.

⁷²Comparando o setor de produção de móveis de madeira com o de metal os dados do IBGE demonstram que os móveis de madeira representam 72% do valor nacional da produção do setor mas utiliza 83% do pessoal ocupado enquanto que os móveis de metal representam 12% da produção nacional do setor de mas utiliza 9% do pessoal ocupado. Isto implica em uma relação 72/83 e de 12/9 representando uma produtividade média de... para os móveis de madeira e de 3 para os móveis de metal e confirma-se a preocupação da pesquisa sobre a necessidade do setor de móveis de madeira utilizar mais as medidas de desempenho de custo de produção, neste caso a produtividade da mão-de-obra combinada com o valor agregado para ampliar a sua liberdade de determinar o preço.

O conhecimento para a utilização dos recursos é mais importante do que o domínio tecnológico, uma vez que os maquinários e equipamentos são praticamente os mesmos para todos os produtores.

Já para a distribuição o tempo de entrega tem o mesmo significado que o valor agregado.

III Custo por hora de operação e valor agregado

Há uma preferência para acompanhar o custo de produção por unidade ou por atividade e menos preferência por acompanhar o custo de produção incorrido por hora de operação.

Não se atribui grande importância ao valor agregado pelo fato do preço ser amplamente negociado com cada cliente.

IV Variação contra orçamento

Apenas 3 dos entrevistados afirmam que a variação contra o orçamento é muito importante, enquanto que 5 atribuem alguma importância. Estas respostas parecem contradizer o alto índice de importância atribuído à restrição sobre a oscilação periódica nos custos variáveis de produção.

È provável que isto expresse os seguintes comportamentos:

- a) a falta de uma cultura de elaborar uma planilha orçamentária para contrastar periodicamente com os gastos reais incorridos;
- b) enquanto que os empresários parecem compreender a estrutura macroeconômica (conforme expressado no índice de respostas atribuídas às restrições impostas pela estrutura da economia do Brasil) ao mesmo tempo parecem descartar a conjuntura macroeconômica pelo fato de tomarem as oscilações no PIB, emprego, inflação e balanço de pagamentos como algo normal e esperado ou atribuir pouco crédito à política macroeconômica do governo federal.

Os lojistas de alto padrão atribuem o seguinte ordem ao grau de importância das medidas de desempenho de custo de produção:

1. tempo de entrega
2. valor agregado
3. produtividade das mão-de-obra.

5.3 O Grau de Liberdade para a Empresa Determinar o Preço

A flexibilidade na determinação do preço final junto com os clientes se constitui em um diferencial competitivo para muitas empresas.

Na produção a grande incidência da percepção e utilização do grau de liberdade para determinar o preço pode estar relacionado com a estratégia de negociar o preço com cada cliente como verificado nas entrevistas. Ao invés desta necessidade de negociação representar o poder de barganha do cliente, que se constituiria uma restrição ao produtor para determinar o preço⁷³, ao mesmo tempo pode representar uma estratégia viável para o produtor na medida em que lhe permite "sentir" cada cliente em separado e ampliar a flexibilidade de determinação do preço com cada caso.

No setor moveleiro de São Bento do Sul (SC) há algumas empresas que já têm marca registrada e prestígio no mercado. Empresas nesta posição tem flexibilidade na determinação do preço uma vez que é possível ofertar o produto por um preço bem acima do custo médio de produção, e depois dar um desconto na negociação do preço final para se criar uma diferenciação na forma de venda, permitindo ao cliente uma sensação de triunfo.

⁷³O termo 'determinação do preço', nesta pesquisa significa o grau de liberdade para a empresa pedir um preço final bem acima do custo médio de produção; o termo 'formação do preço' se refere a todos os custos presentes na função da produção, presumivelmente conhecidos pela gerência.

A determinação do preço não depende apenas dos custos de produção mas das restrições encontradas no momento, de fatores externos à empresa como a história do setor ou até personalidade dos gerentes da empresa.

Na distribuição entre os fatores que mais influenciam na decisão sobre o preço dos lojistas de alto padrão estão:

1. mudanças nos custos com fatores de produção;
2. restrições apontadas acima.

Quanto aos fatores que mais influenciam na decisão sobre o preço dos lojistas de móveis populares estão:

1. restrições;
2. forma de atendimento utilizado na loja.

Os distribuidores na sua maioria negociam o preço com cada cliente a partir de um preço referencial. Considera-se o preço de aquisição, mais os custos fixos da loja e trabalha-se uma flexibilidade que vai de 8% a 30%. Lojistas de rede geralmente tem um mark up maior cuja decisão é padronizada para todas as filiais pela administração central. Já os proprietários de lojas preferem uma margem menor e ganhar na forma de atendimento e na forma de entrega.

O preço do concorrente parece ser tão determinante quanto as exigências do cliente. Os gerentes de venda não revelam suas estratégias de formação do preço para seus concorrentes, nem para os clientes, mas estão bem afinados com os preços no setor.

Também ficou confirmado que a gerência percebe o grau de liberdade para pedir um preço bem acima do custo médio de produção ou de aquisição mas prefere não utilizar esta liberdade em troca de estratégias como fortalecer-se perante os concorrentes, formar uma clientela através de uma diferenciação no atendimento.

Do lado da demanda outra observação nas entrevistas foi que independentemente se o gerente leva em consideração uma teoria ou outra as restrições à determinação do preço podem ser superadas com base na experiência

e no conhecimento tácito adquirido. A maioria dos gerentes de produção e de venda demonstram saber exatamente onde está o desafio maior na determinação do preço e quais estratégias utilizar para cada cenário. Para o caso dos lojistas a estratégia pode ser singular para cada cliente dentro de um mesmo dia e até para dois clientes dentro da loja ao mesmo tempo.

A decisão sobre a escolha do tipo de móveis tanto quanto sobre o preço geralmente é uma decisão em grupo: inclui diversos agentes de uma família e o próprio vendedor fazendo com que a definição de um preço final é quase sempre uma situação única para cada venda efetuada.

Nas entrevistas com os lojistas ficou claro que o setor ainda dá muita ênfase no preço enquanto que poderia priorizar mais o valor agregado. A ênfase no preço acaba por elevar a elasticidade-preço da demanda e desperdiçar a oportunidade de extrair o excedente do consumidor de classe média; já é tempo de selecionar melhor os tipos de demanda: para uma classe de renda relativamente inferior o preço é importante considerando a qualidade como dada. O próprio marketing do tipo: "boa qualidade e preço baixo" ainda vigora; este poderia ser substituído pela filosofia de "boa qualidade e bom preço". Pode-se também fazer uso do fato que o móvel faz parte de um conceito de vida mais amplo: o status da pessoa, a importância para as visitas e parentes, o fato de ser um produto que faz parte direta da vida diária das pessoas⁷⁴ e por isto vale a pena pagar um preço mais elevado.

Alguns lojistas teimam em vender para todas as classes econômicas, mas poderia haver uma distribuição melhor de mercado.

Para os lojistas os três elementos mais considerados na formação do preço são:

⁷⁴O primeiro contato com o mundo exterior de uma criança se dá através do espaço em uma residência onde os móveis são os primeiros a serem tocados em sua visão de mundo.

1. preço de aquisição;
2. custo fixo da loja⁷⁵ (muitos calculam um custo fixo médio para cada unidade);
3. uma flexibilidade em média de 15%;
4. a convicção da qualidade que conseguem passar ao cliente.

A pesquisa confirma a liderança deste pólo moveleiro levantada por Coelho: É uma produção com alta tecnologia no uso de máquinas e equipamentos, apesar do volume de produção não ser elevada mas de acordo com a demanda; há diferenciação do produto e definição geográfica do comprador.

A entrevista com lojistas de móveis de alto padrão revelou que em 80% dos casos quem decide sobre a política de preço é uma única pessoa. Já para os móveis populares há uma interação entre diversos departamentos.

Assim, as restrições confirmadas são: sistema tributário ineficiente e ineficaz, juros reais elevados, variação periódica nos custos variáveis de produção, as condições de oferta e de demanda que afetam preços e estratégias competitivas, o desempenho conjuntural macroeconômico. As medidas de desempenho de custo de produção mais utilizadas para ampliar a liberdade de determinação do preço são por ordem de preferência das empresas entrevistadas, eficiência, produtividade da mão-de-obra, tempo de entrega, utilização dos recursos, valor agregado, custo por hora de produção.

Finalmente o último capítulo o traz algumas conclusões sobre o estudo.

⁷⁵Gastos com energia elétrica, salários, manutenção do ambiente, decoração.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta última parte apresenta algumas conclusões e recomendações com base no problema e nas hipóteses levantadas e nos objetivos propostos e na literatura utilizada.

6.1 Conclusões

Para este setor de oligopólio diferenciado foram encontrados os seguintes resultados:

- 1) Não se verificou excesso de capacidade como forma de barreira de entrada nas empresas analisadas.
- 2) Confirmou-se um certo poder de preço da empresa mas as empresas ainda dão muita ênfase competitiva ao preço via custos de produção.
- 3) Apesar do próprio mercado impor restrições, as empresas poderiam acatar a sugestão de Porter de utilizar a diferenciação como uma alternativa à liderança de custos. Assim, concentrando-se na diferenciação, a empresa poderia se preocupar menos com o custo médio de produção e sua influência na determinação do preço.
- 4) Percebeu-se, também, a necessidade de anúncio para enaltecer a diferenciação ou simplesmente para criar a diferenciação na mente dos consumidores. As empresas parecem acomodadas com a situação mas poderiam ser mais agressivas demonstrando diferenciação (como valor agregado) mas mantendo a produção no mesmo nível. O produtor de móveis pode enfatizar sua marca como um fator de diferenciação pois este é um mercado com muitos modelos e tipos de produtos. Neste setor há algumas empresas que já têm marca registrada e até prestígio no mercado. Empresas nesta posição tem flexibilidade na determinação do

preço uma vez que é possível ofertar o produto por um preço mais elevado e depois dar um desconto na negociação do preço final para se criar uma diferenciação na forma de venda e fazer o consumidor sentir que ele triunfou na barganha.

- 5) Recomenda-se a empresa moveleira de São Bento do Sul explorar sua posição de monopólio sobre os consumidores uma vez que a política de preços é interdependente de outras firmas oligopolísticas. Ao invés de gastar esforço para deduzir as estratégias de seus concorrentes, poderia adotar estratégias próprias utilizando as medidas de desempenho de custo de produção e organização industrial que ajudarão a determinar o preço. Mas esta estratégia não pode estar deslocada da realidade específica deste mercado.

6.2 Recomendação para Pesquisa Adicional

Com base nesta pesquisa verificou-se a necessidade de um estudo mais detalhado do setor com a utilização de uma amostra mais ampla que permitiria fazer comparações entre os diversos pólos moveleiros do Brasil como São Bento do Sul (SC), Bento Gonçalves (RS), Arapongas (PR), Votuporanga (SP) e Linhares (ES).

Também recomenda-se um estudo junto a outros empreendimentos moveleiros que conseguem uma produção de móveis com maior valor agregado, com design mais sofisticado e preços muito mais elevados do que o verificado em São Bento do Sul (SC). Em visitas informais a estabelecimentos comerciais de móveis de alto padrão em outros municípios de Santa Catarina o pesquisador percebeu que há outros produtos com margem superior aos móveis produzidos em São Bento do Sul. Estas marcas visivelmente aplicam mais esforço na combinação de design e alta tecnologia para trabalhar a madeira e chegar a produtos com mais valor agregado.

Neste aspecto, ao contrário do que afirmou a maioria das empresas entrevistadas, é possível que o pólo moveleiro de São Bento do Sul esteja produzindo mais para uma demanda popular do que para uma demanda de alto padrão tanto para o mercado nacional quanto para o mercado internacional. Isto significa que o pólo não tem tanta folga para determinar o preço como pensa e que também poderá se deparar com uma pressão dupla de mercado advinda da demanda e da concorrência em um futuro breve: na medida em que a renda real das pessoas tende a melhorar a demanda por móveis de alto padrão tende a crescer bem como outros produtores para a demanda popular podem se proliferar em outras regiões. Dependendo da agilidade de resposta a estes desafios do mercado o pólo poderá manter a sua posição atual, ou poderá aumentar o seu potencial ou poderá ainda entrar em uma relativa decadência. Recomenda-se então um esforço maior para uma cooperação corporativa entre os produtores do pólo para aplicar mais recursos em modelos e design bem como técnicas de produção que agreguem mais valor ao produto que atendam aos paradigmas de renda e de preferência principalmente do mercado nacional.

REFERÊNCIAS

- ARCHIBALD G.C.; EATON B.C. Address models of value theory. In: STIGLITZ, Joseph; MATHEWSON, R. (editors). **New development in the theory of monopolistic competition**. Boston: MIT press, 1987.
- ARCHIBALD, G.C; LIPSEY, Richard G. **A mathematical treatment of economics**. third edition. London: Weidenfeld and Nicolson, 1989.
- ASSEF, Roberto. **Guia prático de formação de preço**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 97p.
- BEGG, David et al. **Economics workbook**. London: McGraw-Hill, 1994.
- BEGG, David et al. **Economics**. third edition, London: McGraw-Hill, 1991.
- BOYETT, Joseph; BOYETT Jimmie. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 377p.
- BURBIDGE, John L. **Planejamento e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 1983. 556p.
- CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITTKE, Bruno Hartmut. **Análise de investimentos**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHAMBERLAIN, **The theory of monopolistic competition**, Cambridge: Harvard University Press, 1933
- CHRISTOPHER, William F.; THOR, Carl G. (editors). **Handbook for productivity measurement and improvement**. Portland: Productivity Press, 1993.
- COBERT NETO, Thomas. **Contabilidade de ganhos: a nova contabilidade gerencial de acordo com a teoria da restrições**. 1.ed. São Paulo: Nobel, 1997.
- COELHO, Márcio Henrique. **Estratégias competitivas da indústria moveleira: um estudo de caso em empresas do pólo moveleiro de São Bento do Sul (SC)**. Tese de doutorado, UFPR, 2003.
- COUTINHO, Luciano (Org.). **Design na indústria brasileira de móveis**. São Paulo: APEX CAMEX-PR, 2001. 103p.
- COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus, 1995. 510p.
- DA SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. Florianópolis: UFSC, 2001.
- DAVIES, Stephen et al. **Economics of industrial organisation**. London: Longman, 1988.

DAVIS, Mark; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da administração da produção**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 598p.

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 462p.

DE MEZA, David; OSBORNE, Michael. **Problems in price theory**. first edition. London: Philip Allan, 1980.

DE PAULA, Fabiana Regina França. **Critérios de compra de móveis sob medida - sob a ótica do consumidor e dos profissionais**, orientação de Silvana Hastreitter, monografia, Universidade Tuiti do Paraná, Curitiba, 2003.

DOLAN, Robert J.; SIMON, Herman. **O poder dos preços, as melhores estratégias para ter lucro**. São Paulo: Futura, 1998.

EATON, B. Curtis; LIPSEY, Richard G. Product differentiation. In: SCHMALENSEE, R.; ARMSTRONG, Willig M.; PORTER, R. editors. **Handbook of industrial organization**. chapter 12, MIT press, Cambridge, MA, USA, 1989. v.1.

GALBRAITH, John Kenneth. **O novo estado industrial**, Abril Cultural, São Paulo. 1982

GILBERT, Richard J. Mobility barriers and the value of incumbency. In: SCHMALENSEE, R.; ARMSTRONG, Willig M.; PORTER, R. editors. **Handbook of industrial organization**. chapter 8, MIT press, Cambridge, MA, USA, 1989. v.1.

GOBÉ, Marc. A marca tem de marcar. **Revista Exame**, São Paulo, edição 809 de 21 de janeiro de 2004, p.70-72.

GORINI, Ana Paula Tontelle. **A indústria de móveis no Brasil**. Curitiba: Alternativa, 2000.

GORONDI A. P. F. et al. **Panorama do setor moveleiro no Brasil com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira**. Brasília, BNDES, 1998.

GREEN, Paul E.; WIND, Yoram. **Novas maneiras de medir os julgamentos dos consumidores**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. p.29-56. Coleção Harvard de Administração.

HAYES, Robert H.; SCHEMMER, Roger W. **Como organizar a produção**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. Coleção Harvard de Administração. v. 8.

HOLMSTROM, Bengt R.; TIROLE, Jean. The theory of the firm. In: SCHMALENSEE, R.; ARMSTRONG, Willig M.; PORTER, R. editors. **Handbook of industrial organization**. chapter 2, MIT press, Cambridge, MA, USA, 1989. v. 1.

KON, Anita. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1994. 212p.

KRUGMAN, Paul R.; OBSTFELD, Maurice. **Economia internacional: teoria e política**. São Paulo: Makron Books, 1999. 807p.

- KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 640p.
- LABINI, Paolo Sylos. **Oligopólio e progresso técnico**. São Paulo: Civita, 1984.
- LAILER, David; ESTRIN, Saul. **Introduction to microeconomics**. third edition. London: Philip Allan, 1989.
- LAUFER, Arthur C. **Production and operations management**. Palo Alto: South-Western Publishing Co., 1984. 650p.
- LEONE, Geoge S.G. **Curso de contabilidade de custos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- LIPSEY, Richard G. **An introduction to positive economics**. seventh edition. London: Weidenfeld and Nicolson, 1989.
- LIVESEY, Frank. **Economics**. London: Pitman Polytech, 1988. 362p.
- MAYNARD, H. B. **Manual de engenharia de produção: a função da engenharia de produção**. São Paulo: Edgard Blücher; Edusp, 1993. 207p. v.1.
- MAYNARD, H.B. **Manual de engenharia de produção: tópicos especiais em engenharia de produção**. São Paulo: Edgard Blücher; Edusp, 1993. 387p. v.10.
- NARVA, Richard. A poderosa família. **Revista Exame**, São Paulo, edição 809 de 21 de janeiro de 2004, p.74-75
- NEWNAN Donald G.; LAVELLE, Jerome P. **Fundamentos de engenharia econômica**. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 359p.
- NICHOLSON, Walter. **Microeconomic theory: basic principles and extensions**. fifth edition. Fort Worth: The Dryden Press, 1992.
- OISHI, Michitoshi. **Técnicas integradas na produção de serviços: como planejar, treinar integrar e produzir para ser competitivo**. São Paulo: Pioneira, 1995. 294p.
- PEARCE, David W. (general editor). **Macmillan dictionary of modern economics**. London: Macmillan, 1989. 462p.
- PEREIRA, Ricardo. **Gestão do conhecimento em móveis**. Tese (doutorado). Florianópolis, UFSC, 2002.
- PERRY, Martin K. **Vertical integration: determinants and effects**. In: SCHMALENSEE, R.; ARMSTRONG, Willig M.; PORTER, R. editors. **Handbook of industrial organization**. chapter 4, MIT press, Cambridge, MA, USA, 1989. v.1.
- PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. São Paulo: Makron Books, 1994. 968p.
- PORTER, Michael P. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 897p.

- PORTER, Michael P. **Competição, estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515p.
- PORTER, Michael P. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p.
- PORTER, Michael P. Estratégia para o Brasil. **Revista Exame**, São Paulo, edição 809 de 21 de janeiro de 2004, p. 44-47
- POSSAS, Mário Luiz. **Estruturas de mercado em oligopólio**. São Paulo: Hucitec, 1990.
- POSSAS, Sílvia. **Concorrência e competitividade: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. São Paulo: Hucitec, 1999. 199p.
- ROBINSON, Joan Violet. **The economics of imperfect competition**. London: Macmillan, 1933.
- ROSSETTI, José P. **Introdução à economia**. 18.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- SANDRONI, Paulo. **Novo dicionário de economia**. 8.ed. São Paulo: Best Seller, 1994.
- SANTA RITA, Luciana Peixoto; SBRAGIA, Roberto. **Aglomerados produtivos: acordos de cooperação e alianças estratégicas como condicionantes para o ingresso de PMEs moveleiros em um processo de desenvolvimento sustentado**, FEA, USP BR1224. Disponível em: <www.abimovel.org.br/panorama/bndes>. Acesso em: jun. 2003.
- SCHMALENSSEE, Richard; ARMSTRONG, Willig M.; PORTER, R., editors. **Handbook of industrial organization**. MIT press, Cambridge, MA, USA, 1989. v.1.
- SCHMALENSSEE, Richard; WILLIG, Robert D. editors. **Handbook of industrial organization**. Elsevier, Amsterdam, 1989. v.2.
- SHAPIRO, Benson P. A psicologia da fixação do preço. **Harvard Business Review**, São Paulo: Nova Cultural, 1986. v.19. Coleção Harvard de Administração.
- SIPPER, Daniel; BULFIN JR, Robert L. **Production: planning, control, and integration**. New York: McGraw-Hill, 1997. 630p.
- SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997. 726p.
- SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo a competitividade nas operações industriais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- STIGLITZ, Joseph E. Imperfect information in the product market. In: SCHMALENSSEE, R.; ARMSTRONG, Willig M.; PORTER, R. editors. **Handbook of industrial organization**, chapter 13, MIT press, Cambridge, MA, USA, 1989. v.1.
- TODARO, Michael P. **Economic development**. fifth edition. New York: Longman, 1995.
- TRIVEDI, Prajapati. **Applied microeconomics for public policy makers**. New Delhi: International Management Publishers, 1992.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Sistemas de produção**: a produtividade no chão de fábrica. Porto Alegre: Bookman, 1999. 182p.

UFPR. **Normas para apresentação de documentos científicos**: teses, dissertações, monografias e trabalhos acadêmicos. Curitiba: Editora UFPR, 2000. v.2.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer!** Rio de Janeiro: Campus, 2001. 370p.

Sites Consultados

ABIMOVEL. Disponível em: <www.abimovel.org.br/panorama/bndes>. Acesso em: 2003.

ATELIE. Disponível em: <www.atelie.visywork.com.br/empresas>. Acesso em: 2002.

FLORESTA. Disponível em: www.floresta.ufpr.br/departamentos/dere. Acesso em 2001.

SEBRAE. Disponível em: <www.Sebrae/SC/Noticias>. Acesso em: 2004.

APÊNDICE 1

Questionário para entrevista junto às empresas selecionadas.

Categoria do móvel produzido na planta analisada

Uso: Residência___ Escritório___ Institucional___

Tipo: Torneado___ Retilíneo___

Matéria-prima: Madeira___ Metal___

Produção: Seriada___ Sob Encomenda___

Porte da empresa: Micro___ Pequeno___ Médio___

01 - Como avalia o preço de seu produto com relação ao custo médio de produção:

bem acima do custo médio___

acima do custo médio mas abaixo do que gostaria que fosse___

é sempre negociado com cada cliente___

grau de flexibilidade de ____%

02 - Cite os três critérios mais importantes na formação do preço além dos elementos quantitativos já representados na função de custos de produção?

1 -

2 -

3 -

03 - Percebe e utiliza o grau de liberdade que a empresa tem para pedir um preço bem acima do custo médio de produção?

[] Não percebe

[] Percebe mas não utiliza

[] Percebe e utiliza

04 - Sua política de preço é decidida por:

[] uma única pessoa, em que posição_____

[] um departamento responsável, qual_____

[] interação entre diversos departamentos, quais_____

05 - Considera a sua forma de organização e de gestão da produção e do trabalho como elemento determinante da formação do preço?

06 - Assinale por prioridade a fonte de sua vantagem na formação de preço comparada com os concorrentes (1 mais importante, 7 menos importante):

	1	2	3	4	5	6	7
Diferenciação do produto							
Economia de escala							
Alguma estratégia específica de sua empresa revelada ou não							
Produtividade							
Tecnologia							
Integração vertical para trás							
Integração vertical para a frente							

07 - Revela suas estratégias de formação de preço para:

concorrentes sim não

clientes sim não

08 - Cite quais são seus três maiores concorrentes no polo de São Bento do Sul?

1 -

2 -

3 -

09 - Cite quais são seus três maiores concorrentes no Brasil fora do polo de São Bento do Sul?

1 -

2 -

3 -

10 - Sabe quem são seus clientes finais e considera esta informação na formação de preço?

sim não

11 - Por ordem prioritária como procura a diferenciação no produto em comparação com os concorrentes (1 mais importante, 8 menos importante):

	1	2	3	4	5	6	7	8
No material utilizado na produção								
No design e modelo								
No preço								
Tempo de entrega								
Forma de entrega								
Flexibilidade na escolha do modelo e materiais								
Qualidade								
Não enfatiza a diferenciação								

12 - Percebe alguma barreira de entrada que age em favor de sua empresa e de outras empresa já estabelecidas contra novos entrantes no pólo moveleiro de São Bento do Sul e de outros pólos no Brasil?

Quais?

13 - Quanta informação sua empresa acredita ter sobre seus concorrentes:

GRAU DE INFORMAÇÃO SOBRE	INFORMAÇÃO TOTAL	ALGUMA INFORMAÇÃO	POUCA INFORMAÇÃO	NENHUMA INFORMAÇÃO
Equipamentos utilizados				
Materiais utilizados				
Tecnologia utilizada				
Fornecedores de materiais				
Preços de materiais destes fornecedores				
Modelos produzidos e design				
Diferenciação do produto				
Clientes dos seus produtos				
Estratégias de gerenciamento de custos				
Estratégias de preços				
Restrições que a empresa enfrenta para decidir o preço				
Caraterísticas da organização industrial				
A utilização das sete medidas desempenho de custo na formação do preço				

14 - Considera estas informações importante para a formação do preço de seu produto?

sim não

15 - Aplica recursos para melhorar a informação sobre:

seus concorrentes? sim não as vezes

seus clientes? sim não as vezes

16 - Qual é a sua principal fonte de informação?

17 - Classifique como as restrições abaixo dificultam o esforço da empresa na formação do preço

TIPO DE RESTRIÇÃO	Restrição Determinante	Alguma Restrição	Nenhuma Restrição
1. Grau de informação sobre concorrentes e clientes			
2. Os problemas estruturais da economia do Brasil			
2.1. Sistema tributário ineficiente e ineficaz			
2.2. Juros reais elevados			
2.3. Concentração de renda			
2.4. Controle familiar de empresas			
2.5. Intervenção governamental			
2.6. Sistema legal fraco para honrar contratos no país			
3. O desempenho conjuntural macroeconômico nacional: PIB, inflação, desemprego, balanço de pagamentos das contas externas			
4. As condições de oferta que afetam os preços e estratégias competitivas			
5. As condições de demanda que afetam os preços e estratégias competitivas			
6. O custo de oportunidade de estar no negócio			
7. Oscilação periódica nos custos variáveis de produção			
8. Equívocos na política de preços			
8.1. Falta de clareza sobre as atribuições de cada departamento referentes a preços			
8.2. Equívocos da empresa na compreensão e aplicação dos fundamentos econômicos da política de preço com base no custo-preço-lucro			
9. Insuficiência de registro sistemático de dados pela empresa			
10. Mudanças de paradigma não percebidos pela empresa			

18 - Que iniciativas toma para aliviar as restrições acima impostas à formação do preço?

19 - Qual é o grau de importância que atribui a cada uma das seguintes medidas de desempenho de custo da produção abaixo para a formação do preço?

MEDIDAS DE DESEMPENHO DE CUSTO DA PRODUÇÃO	MUITO IMPORTANTE	ALGUMA IMPORTÂNCIA	NENHUMA IMPORTÂNCIA
Custo por hora de operação			
Eficiência			
Produtividade da mão-de-obra			
Tempo mínimo/tempo médio de entrega			
Utilização dos recursos			
Valor agregado			
Varição contra orçamento			

20 - Por ordem de importância (1 mais importante) o que mais influencia a sua decisão sobre o preço:

- mudanças nos custos com fatores de produção
- restrições apontadas acima
- características da organização industrial da planta de produção
- medidas de desempenho de custo da produção

Muito obrigado!

Título:

RESTRIÇÕES E ESTRATÉGIAS NA DETERMINAÇÃO DO PREÇO
NO MERCADO MOVELEIRO DE SÃO BENTO DO SUL (SC)

pesquisador:

Másimo Della Justina

Instituição:

Universidade Federal de Santa Catarina

APÊNDICE 2

Tabulação das informações do questionário junto aos produtores

Categoria do móvel produzido na planta analisada

Uso: Residência___ Escritório___ Institucional___

Tipo: Torneado___ Retilíneo___

Matéria-prima: Madeira___ Metal___

Produção: Seriada___ Sob Encomenda___

Porte da empresa: Micro___ Pequeno___ Médio___

01 - Como avalia o preço de seu produto com relação ao custo médio de produção:

bem acima do custo médio	0
acima do custo médio mas abaixo do que gostaria que fosse	3
é sempre negociado com cada cliente	7
grau de flexibilidade percentual	0

02 - Cite os três critérios mais importantes na formação do preço além dos elementos quantitativos já representados na função de custos de produção?

1 -

2 -

3 -

03 - Percebe e utiliza o grau de liberdade que a empresa tem para pedir um preço bem acima do custo médio de produção?

Não percebe	0
Percebe mas não utiliza	3
Percebe e utiliza	7

04 - Sua política de preço é decidida por:

[1] uma única pessoa, em que posição _____

[4] um departamento responsável, qual _____

[5] interação entre diversos departamentos, quais _____

05 - Considera a sua forma de organização e de gestão da produção e do trabalho como elemento determinante da formação do preço?

SIM	5
NÃO	5

06 - Assinale por prioridade (1 mais importante) a fonte de sua vantagem na formação de preço comparada com os concorrentes:

	1	2	3	4	5	6	7
Diferenciação do produto	6	1	2	1	0	0	0
Economia de escala	0	3	3	0	2	0	2
alguma estratégia específica de sua empresa revelada ou não	5	1	2	0	0	1	1
Produtividade	0	6	1	2	0	0	1
Tecnologia	0	1	4	2	1	2	0
Integração vertical para trás	0	0	0	0	0	6	4
Integração vertical para a frente	0	0	1	0	3	3	3

07 - Revela suas estratégias de formação de preço para:

concorrentes [] sim [10] não

clientes [] sim [10] não

08 - Cite quais são seus três maiores concorrentes no polo de São Bento do Sul?

1 -

2 -

3 -

09 - Cite quais são seus três maiores concorrentes no Brasil fora do polo de São Bento do Sul?

1 -

2 -

3 -

10 - Sabe quem são seus clientes finais e considera esta informação na formação de preço? [6] sim [4] não

11 - Por ordem prioritária (1 mais importante) como procura a diferenciação no produto em comparação com os concorrentes:

	1	2	3	4	5	6	7	8
No material utilizado na produção	1	1	0	3	1	0	2	2
No design e modelo	4	0	2	2	1	0	1	0
No preço	1	5	0	2	0	2	0	0
Tempo de entrega	3	2	5	0	0	0	0	0
Forma de entrega	1	2	0	0	0	0	4	3
Flexibilidade na escolha do modelo e materiais	1	4	0	0	3	1	0	1
Qualidade	6	1	0	0	3	0	0	0
Não enfatiza a diferenciação	0	0	0	0	0	0	0	0

12 - Percebe alguma barreira de entrada que age em favor de sua empresa e de outras empresa já estabelecidas contra novos entrantes no pólo moveleiro de São Bento do Sul e de outros pólos no Brasil?
Quais?

13 - Quanta informação sua empresa acredita ter sobre seus concorrentes:

GRAU DE INFORMAÇÃO SOBRE	Informação Total	Alguma Informação	Pouca Informação	Nenhuma Informação
Equipamentos utilizados	7	1	0	2
Materiais utilizados	4	5	0	1
Tecnologia utilizada	4	5	0	1
Fornecedores de materiais	6	2	0	2
Preços de materiais destes fornecedores	4	3	1	2
Modelos produzidos e design	2	5	2	1
Diferenciação do produto	3	4	2	1
Clientes dos seus produtos	1	8	0	1
Estratégias de gerenciamento de custos	0	6	1	3
Estratégias de preços	0	5	3	2
Restrições que a empresa enfrenta para decidir o preço	1	5	1	3
Caraterísticas da organização industrial	1	5	2	2
A utilização das sete medidas desempenho de custo na formação do preço	0	6	0	4

14 - Considera a estas informações para a formação do preço do seu produto:

SIM	8
NÃO	2

15 - Aplica recursos para melhorar a informação sobre:

	SIM	NÃO	AS VEZES
Seus concorrentes	0	7	3
Seus clientes	5	1	4

16 - Qual é a sua principal fonte de informação?

17 - Classifique como as restrições abaixo dificultam o esforço da empresa na formação do preço

TIPO DE RESTRIÇÃO	Restrição Determinante	Alguma Restrição	Nenhuma Restrição
1. Grau de informação sobre concorrentes e clientes	0	4	6
2. Os problemas estruturais da economia do Brasil	0	0	0
2.1. Sistema tributário ineficiente e ineficaz	8	2	0
2.2. Juros reais elevados	7	2	1
2.3. Concentração de renda	4	1	5
2.4. Controle familiar de empresas	2	4	4
2.5. Intervenção governamental	4	3	3
2.6. Sistema legal fraco no país	3	3	4
3. O desempenho conjuntural macroeconômico nacional: PIB, inflação, desemprego, balanço de pagamentos das contas externas	6	1	3
4. As condições de oferta que afetam os preços e estratégias competitivas	6	3	1
5. As condições de demanda que afetam os preços e estratégias competitivas	3	5	2
6. O custo de oportunidade de estar no negócio	0	2	8
7. Oscilação periódica nos custos variáveis de produção	7	2	1
8. Equívocos na política de preços	0		
8.1. Falta de clareza sobre as atribuições de cada departamento referentes a preços	0	3	7
8.2. Equívocos da empresa na compreensão e aplicação dos fundamentos econômicos da política de preço com base no custo-preço-lucro	0	3	7
9. Insuficiência de registro sistemático de dados pela empresa	0	1	9
10. Mudanças de paradigma não percebidos pela empresa	0	3	7

18 - Que iniciativas toma para aliviar as restrições acima impostas à formação do preço?

19 - Qual é o grau de importância que atribui a cada uma das seguintes medidas de desempenho de custo da produção abaixo para a formação do preço?

MEDIDAS DE DESEMPENHO DE CUSTO DA PRODUÇÃO	MUITO IMPORTANTE	ALGUMA IMPORTÂNCIA	NENHUMA IMPORTÂNCIA
Custo por hora de operação	7	2	1
Eficiência	9	1	0
Produtividade da mão-de-obra	9	1	0
Tempo mínimo/tempo médio de entrega	8	2	0
Utilização dos recursos	8	2	0
Valor agregado	6	4	0
Varição contra orçamento	3	5	2

20 - Por ordem de importância (1 mais importante) o que mais influencia a sua decisão sobre o preço:

O QUE MAIS INFLUÊNCIA A SUA DECISÃO SOBRE O PREÇO	1	2	3	4
Mudanças nos custos com fatores de produção	6	2	1	1
Restrições apontadas acima	0	1	7	2
Características da organização industrial	0	3	1	6
Medidas de desempenho de custo da produção	4	4	2	0