

**FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE PREÇO NO SETOR DE
SOFTWARE: O CASO DO PRODUTO *OUTSOURCING* DE
DESENVOLVIMENTO E MANUTENÇÃO DE *SOFTWARE***

**FORMULATION OF PRICE STRATEGIES IN THE SOFTWARE
SECTOR: *OUTSOURCING* OF DEVELOPMENT AND MAINTENANCE
SOFTWARE PRODUCT CASE**

Antonio Cezar Bornia

Professor Associado
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas
Campus Universitário, Trindade, Florianópolis, SC, CEP 88040-900
(48) 3721-9000 cezar@inf.ufsc.br

Priscilla Martins Ramos Mafra

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Campus Universitário, Trindade, Florianópolis, SC, CEP 88040-900
(48) 3721-9000 primramos@gmail.com

Walter Serra Júnior

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Campus Universitário, Trindade, Florianópolis, SC, CEP 88040-900
(48) 3721-9000

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo geral discutir a formulação de estratégias de preço no setor de *software*. No intuito de alcançar o objetivo proposto, apresentam-se os modelos de estratégias de preços e o procedimento para a formulação de estratégias de preço, composto por cinco etapas: análise externa e interna, consolidação, posicionamento, formalização da estratégia de preço e acompanhamento do mercado. Quanto à metodologia, o estudo classifica-se como qualitativo, exploratório, descritivo, documental, de campo e estudo de

caso, conforme a abordagem de Vergara (1998). No estudo de caso, aplica-se o modelo para a formulação de estratégias de preço em uma empresa do setor de *software*, analisando-se o produto *outsourcing* de desenvolvimento e manutenção de *software*. Como principais contribuições, ressaltam-se: a aplicação do procedimento de precificação que enfatiza a lógica do apereçamento estratégico e a formulação de estratégias de preços, resultando na análise de cinco fatores principais: qualidade, comparação com a concorrência, ciclo de vida da empresa, ciclo de vida do produto e características do segmento-alvo. Fundamentando-se nos fatores analisados, uma possível estratégia a ser adotada, considerando as características do produto e da empresa, é a estratégia de preço e valor superior.

Palavras-chave: Estratégias de precificação. Formulação do preço. Empresas de *software*.

ABSTRACT

The main goal of this article is to discuss the formulation of price strategies in the software sector. In the intention of reaching the proposed goal, strategies models of prices are introduced along with the procedure to the formulation of price strategies, composed by five stages: external and internal analyses, consolidation, positioning, price strategy formalization and market attendance. As for the methodology, the study is classified as qualitative, exploratory, descriptive, documental, of field and case study, according to the approach of Vergara (1998). In the case study, the model to the formulation of price strategies is applied in a company's software sector, being analyzed the outsourcing of development and maintenance software product. As main contributions, it is highlighted the price procedure application that emphasizes strategic price logic and prices strategies formulations, with base in the analysis of five main factors: quality, comparison with the competition, company life cycle, product life cycle and characteristics of the segment-objective. Based on the analyzed factors, a possible strategy to be adopted considering the characteristics of the product and the company is the price strategy and superior value.

Key-words: Pricing Strategies. Price Formulation. Software Enterprises.

1 INTRODUÇÃO

O processo de precificação requer, das empresas, análise e monitoramento constante dos fatores do ambiente interno e externo. Em se tratando da formulação de preços de *software*, mais especificamente, algumas outras características devem ser analisadas. A diferenciação entre *software* por encomenda e *software* de prateleira, por exemplo, modifica a análise do conjunto de fatores a serem considerados para a estratégia de preço a ser utilizada, impactando no êxito do negócio.

Da mesma forma, a análise da fase do ciclo de vida que se encontra o produto também é relevante para o setor de *software*, bem como a qualidade do produto em comparação à concorrência. Assim, percebe-se que a elaboração de estratégias de preço e o estabelecimento

deste vai muito além da análise do fator custo, como tradicionalmente considerado no processo de precificação.

Apresentado a mesma linha de raciocínio, Pereira (2004, p.61) ressalta que “precificar *software* é uma arte. (...) produtos de *software* podem ser vendidos por unidade/licença, pelo número de usuários simultâneos, número de servidores, (...), por *upgrades* (atualização de versão)”. Essas características, específicas do setor de *software*, impactam na estratégia de preço a ser utilizada na empresa, sendo a análise destas imprescindível para a competitividade das empresas de *software*.

Considerando o exposto, o presente artigo tem como objetivo geral discutir a formulação de estratégias de preço no setor de *software*.

Para atingir o objetivo proposto, discutem-se algumas abordagens referentes às estratégias de preço, fundamentando-se em Kotler (1998), Cogan (2002), Nagle e Holden (2003) e Nueno (2002), comentando sua aplicação no setor de *software* e apresenta-se o procedimento para a formulação de estratégias de preço. Na sequência, descreve-se a aplicação do procedimento em uma empresa do setor de *software*, com base nas cinco etapas propostas - análise externa e interna, consolidação, posicionamento, formalização da estratégia de preço e acompanhamento do mercado. Inicialmente, apresenta-se a metodologia utilizada no trabalho.

2 METODOLOGIA

Apresenta-se, nesta seção, a metodologia utilizada no presente artigo, enfatizando-se a caracterização da pesquisa e as técnicas de coleta de dados.

No que concerne à caracterização da pesquisa, destaca-se que esta se configura como qualitativa. De acordo com Roesch (1999), a pesquisa qualitativa é indicada quando se objetiva melhorar a efetividade de um plano ou no caso de proposição de planos.

Referindo-se ao tipo de pesquisa, destaca-se que se fundamenta na abordagem de Vergara (1998), que a classifica quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, o estudo classifica-se como exploratório e descritivo. Dentre as funções apresentadas por Sellitz et al (1974) para estudos exploratórios, destaca-se, no presente trabalho, o aumento do conhecimento do pesquisador sobre o fenômeno que deseja investigar. Apresentando a mesma linha de raciocínio, Gil (1994) destaca que estudos exploratórios têm como finalidade formular e modificar conceitos e idéias, objetivando a elaboração de problemas mais precisos.

Quanto aos meios de investigação, o estudo configura-se como documental, pesquisa de campo e estudo de caso. Mattar (1999) cita o levantamento em fontes secundárias e o estudo de caso como métodos da pesquisa exploratória. Segundo o autor, os levantamentos em fontes secundárias englobam, dentre outros métodos, os levantamentos bibliográficos e os documentais. No presente estudo, além da investigação realizada na literatura de precificação, utilizaram-se documentos da empresa, como a Política comercial e o Programa de parceria. O estudo de caso, de acordo com Yin (1989), é um caminho para analisar e interpretar fenômenos dentro do seu contexto de vida real, possuindo, segundo Vergara (1998), caráter de profundidade e detalhamento.

O objeto do estudo foi a empresa Alfa, que atua há 17 anos no mercado, e o informante-chave foi o Gerente de Marketing e Vendas. Assim, aplicou-se o procedimento para a formulação de estratégias de preço na empresa.

No que concerne às técnicas de coleta de dados, ressaltam-se que os instrumentos utilizados foram entrevistas semi-estruturadas e não estruturadas e aplicação de questionário.

A partir do procedimento para a formulação de estratégias de preço, elaboraram-se os instrumentos de coleta de dados para a aplicação na empresa objeto do estudo, composto do roteiro de entrevista (Apêndice A), que trata de questões relacionadas à empresa e do questionário (Apêndice B), que aborda as questões relacionadas ao procedimento para a formulação de estratégias de preço. As entrevistas foram realizadas com o Gerente de Marketing e Vendas da empresa e teve como objetivo conhecer a empresa, seus principais produtos e a gestão de preços. O questionário foi preenchido pela área de Marketing e Vendas e foi discutido com o Gerente da área antes e após o preenchimento.

3 ESTRATÉGIAS DE PREÇO NO SETOR DE *SOFTWARE*

A literatura apresenta vários modelos de estratégias de preço, classificando-as em função de inúmeros fatores, dos quais se destacam: qualidade, concorrência e clientes, dentre outros. Kotler (1998), por exemplo, apresenta estratégias de preço em função da qualidade do produto, classificando o preço e a qualidade em alto(a), médio(a) e baixo(a), resultando em nove estratégias preço-qualidade. Dessa forma, qualidade alta com preço alto resulta na estratégia Premium; qualidade média com preço médio resulta na estratégia de preço médio; e qualidade baixa e preço baixo configuram a estratégia de economia. Segundo o autor, outras estratégias são possíveis na combinação entre qualidade e preço, porém, deve-se ter o cuidado

de que a qualidade seja condizente ao preço, no intuito de evitar injustiças aos consumidores e cobrar um preço que reflita o valor do produto.

Nueno (2002) destaca que as empresas possuem dois tipos de estratégia para o lançamento de produtos: lançar o produto mais caro e barateá-lo ao longo do tempo – estratégia de desnatação – ou lançá-lo barato e encarecê-lo depois – estratégia de penetração.

Apresentando a mesma linha de abordagem, Nagle e Holden (2003) apontam três estratégias principais de preço: desnatação, penetração e apreçamento neutro. O apreçamento neutro consiste em “estabelecer preços em níveis que eliminem o preço como critério decisório para o maior segmento de compradores”. (NAGLE; HOLDEN, 2003, p.159).

Segundo Nueno (2002), a estratégia mais tradicional é a de desnatação, na qual se estabelecem os preços altos para capturar primeiro o mercado de maior poder aquisitivo e, em seguida, reduz-se os preços para obter mais clientes. A estratégia de penetração, de acordo com o autor, tem como finalidade difundir novos produtos ou obter aumento de forma acelerada no volume de vendas, com o crescimento da participação de mercado.

Cogan (2002), citado em Ramos (2004), classifica as estratégias de preço em quatro grupos – estratégias de preços distintos, que englobam as estratégias de desconto em um segundo mercado, desnatação, desconto periódico e randômico; estratégias de preços competitivos, que abrangem as estratégias de igualar ao preço dos concorrentes, cotar por baixo do preço da concorrência e o preço de penetração; estratégias de precificação por linhas de produtos, que se referem ao preço cativo, preço isca e preço pacote; e estratégias de preços imagem e psicológica, que englobam o preço referência, preços ocasionais e preço prestígio.

Considerando as estratégias discutidas, apontam-se, no Quadro 1, as estratégias que apresentam características que possibilitam a aplicação no setor de *software*, classificando-as em função dos seguintes fatores: ciclo de vida do produto, concorrência, cliente e qualidade.

Quadro 1 - Estratégias de precificação para o setor de *software*

Fator analisado	Estratégias possíveis
Lançamento (ciclo de vida)	Desnatação, Penetração e Neutro
Concorrência	Igualar ao preço do concorrente e Cotar por baixo do preço da concorrência
Cliente	Desconto em um segundo mercado e Descontos periódicos e randômicos
Qualidade	Estratégia Premium, Estratégia de preço médio, Estratégia de economia

No que concerne às estratégias de desnatação e penetração, apresentadas no quadro 1, destacam-se algumas características requeridas do mercado consumidor para o sucesso na

utilização destas, consoante à abordagem de Nagle e Holden (2003). Dessa forma, para o sucesso da estratégia de desnatação, são relevantes as seguintes características: insensibilidade a preço e atribuição de um alto valor aos atributos diferenciados. O êxito da estratégia de penetração dependerá da seguinte situação: o cliente deve estar disposto a experimentar um produto ou mudar de fornecedor em função de um diferencial de preço.

4 O PROCEDIMENTO PARA A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE PREÇO

O procedimento para a formulação de estratégias de preço adotado no presente artigo, que se relaciona à abordagem do apreçamento estratégico, é apresentado na Figura 1. O apreçamento estratégico, de acordo com Nagle e Holden (2002, p.1), “é a coordenação das decisões inter-relacionadas de marketing, competitivas e financeiras para definir o preço lucrativamente”.

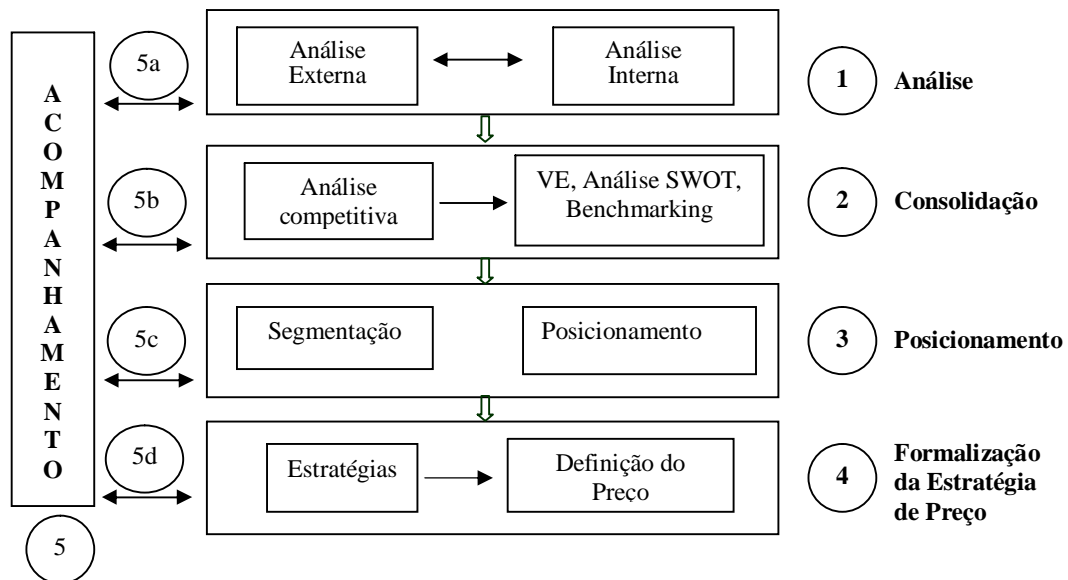


Figura 1 - Procedimento para a formulação de estratégias de preço sob a ótica do apreçamento estratégico

Como pode ser visualizado na Figura 1, o procedimento é formado por cinco etapas: análise externa e análise interna, consolidação, posicionamento, formalização da estratégia de preço e acompanhamento do mercado. Apresenta-se, a seguir, a descrição das etapas do procedimento, bem como as ferramentas utilizadas em cada etapa.

Na primeira etapa, realizam-se as análises dos clientes, dos concorrentes e dos produtos substitutos, que se relaciona à análise externa, dos custos e dos elementos do marketing mix (produto, promoção e distribuição), que se referem à análise interna. Nesta etapa de análise, ressaltam-se cinco pontos relevantes: o mapeamento dos clientes, o mapeamento da concorrência, a identificação dos produtos que desempenham a mesma função, a análise dos custos relevantes e a matriz dos componentes do marketing mix.

Na segunda etapa, denominada consolidação, realiza-se a análise competitiva, baseando-se, além das análises efetuadas na fase 1, na análise do valor econômico, na análise *SWOT* - forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) - e no *benchmarking*. Na etapa 2, sugerem-se as seguintes ferramentas: matriz competitiva do produto e da empresa, *benchmarking* e estimativa do valor econômico™.

Na terceira etapa, ocorre o posicionamento da empresa. Para que esta se posicione no mercado, são necessárias a segmentação de mercado e a escolha do mercado-alvo. Propõe-se, nesta fase, a realização do procedimento para a segmentação de mercado e a identificação das estratégias de posicionamento utilizadas pela empresa.

Na quarta etapa, determinam-se as estratégias de preço e, por conseguinte, a definição do preço, de acordo com os fatores analisados anteriormente. As decisões sobre as estratégias levam em conta àquelas que apresentam características semelhantes às da empresa para determinado produto, considerando a situação e o momento da empresa. Essas características são discutidas posteriormente para a definição das estratégias de preço.

Na quinta etapa, tem-se como objetivo acompanhar o mercado. Assim, monitora-se os fatores analisados nas etapas anteriores, visando adequar as estratégias de preço da empresa às mudanças do ambiente externo e interno. A Figura 1 mostra quatro inter-relacionamentos identificados nesta etapa: monitoração dos clientes e concorrentes (apontado como 5a), monitoração dos custos (5b), monitoração do posicionamento do mercado (5c), e monitoração das estratégias de preço (5d).

5 ESTUDO DE CASO: A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE PREÇO EM UMA EMPRESA DE SOFTWARE

Nesta seção, descreve-se a aplicação do procedimento para a formulação de estratégias de preço na empresa Alfa, apresentando-se, inicialmente, algumas características desta. A

empresa, criada em 01/06/1990, conta com 135 colaboradores, incluindo os terceirizados. Em 2005, apresentou faturamento de aproximadamente R\$ 10.000.000,00.

Segundo informações da Gerência de Marketing e Vendas, a empresa possui um produto para comercialização, que pode ser classificado como *software* de prateleira, que envolve o desenvolvimento, a manutenção, a comercialização, a customização e a implantação do *software* para gestão de projetos e serviços. A empresa também comercializa *softwares* por encomenda, que se referem ao desenvolvimento de projetos de melhoria / manutenção de aplicações. Os serviços prestados pela empresa, de acordo com a Política Comercial (ALFA, 2007) são: projetos de *outsourcing* de desenvolvimento e manutenção de sistemas, consultoria técnica e de negócios para capacitação e treinamento de equipes de negócios, atendimento e suporte técnico em regime de *outsourcing*.

É importante mencionar que, após a venda, são realizadas, periodicamente, pesquisas de satisfação e avaliação dos processos e produtos entregues.

Apresenta-se, a seguir, a aplicação do procedimento para a formulação de estratégias de preço na empresa Alfa, de acordo com as etapas e as ferramentas propostas. É importante mencionar que o procedimento será aplicado para o produto *outsourcing* de desenvolvimento e manutenção de *software*, que se encontra em fase inicial de comercialização e classifica-se na categoria de *software* por encomenda. Com o objetivo de estruturar ambientes personalizados de tecnologia da informação - TI, conforme consta na Política Comercial (ALFA, 2007, p.2), a empresa “disponibiliza aos clientes projetos de desenvolvimento, manutenção e atendimento e suporte técnico de sistemas em regime de *outsourcing*, de forma parcial ou completa”. O *outsourcing* de TI da empresa abrange todo o ciclo de vida de um sistema, de acordo com as necessidades do cliente, segundo a Política Comercial citada.

Aborda-se, inicialmente, a análise externa, integrante da primeira etapa do procedimento, enfatizando-se os concorrentes, os clientes e os produtos substitutos.

A identificação e o estudo dos principais concorrentes foram realizados com base nas seguintes variáveis: tempo de atuação, comercialização de *outsourcing* de TI, segmentos atendidos, pontos fortes e fracos, destacando-se os três principais concorrentes, apresentados no Quadro 2, que foram identificados por A, B e C.

Quadro 2 Mapeamento dos concorrentes

Concorrente	A	B	C
Tempo atuação	24 anos	19 anos	35 anos
Outsourcing de TI	Sim	Sim	Não
Segmentos atendidos	Indústrias, Finanças, Governo, Manufatura, Varejo, Atacado e Comunicação.	Indústria Petrolífera, Finanças, Mercado de Seguros e Telecomunicações.	Setor público e financeiro
Ponto forte	<i>CMMi 3</i>	<i>CMMi 5</i>	<i>CMMi 5</i>

Fonte: Gerência de Marketing e Vendas, ALFA (2006)

Analisando-se o quadro 2, destaca-se que todas as empresas: possuem um longo tempo de atuação no mercado, trabalham com o setor financeiro e duas trabalham com o setor público, possuem o modelo de qualidade CMMI - *Capability Maturity Model Integration* (Integração dos modelos de capacitação e maturidade de sistemas), com nível elevado, superior ao da empresa em análise, que se encontra no nível 2.

O CMMI, criado pelo SEI - *Software Engineering Institute*, segundo informações do CENTRO Internacional de Tecnologia de *Software* (2007) “é um conjunto de modelos integrados de maturidade e capacidade para diversas disciplinas, tais como: engenharia de *software* e sistemas, fontes de aquisição e desenvolvimento integrado do produto”. Conforme informações do referido Centro, o CMMI está estruturado em cinco níveis de maturidade (inicial, gerenciado, definido, gerenciado quantitativamente e otimizado) e objetiva contribuir para a melhoria da qualidade de produtos na área de TI. “O CMMI é considerado o principal indicador de qualidade de *software* no mundo (...)”.(LINHA DE CÓDIGO, 2007).

Outros fatores apresentados na análise da concorrência são: em relação ao tipo de concorrência, as três empresas são concorrentes diretas para clientes de grande porte. Referindo-se aos pontos fortes das empresas, destacam-se também: as três empresas possuem preço competitivo; a empresa A possui filiais nas principais cidades do país, tem crescimento anual em torno de 50% (faturamento), possui escritórios no exterior e participa de feiras; a empresa B é a que possui atuação mais forte no exterior (doze subsidiárias) e tem filiais nas principais cidades do Brasil; a empresa C possui uma boa estrutura organizacional (quantidade de funcionários) e filiais nas principais capitais e cidades do interior do país.

Em relação aos clientes, cabe destacar que como o produto é novo, a empresa está estudando e analisando o mercado consumidor. Os segmentos-alvo da empresa serão discutidos posteriormente, na abordagem da terceira etapa do procedimento.

Referindo-se aos produtos substitutos, informa-se que um substituto do *outsourcing* de desenvolvimento e manutenção de *software* refere-se ao desenvolvimento dos sistemas pelos próprios funcionários da área de Tecnologia de Informação das empresas-cliente. Uma forma de amenizar a influência dos produtos substitutos é destacar as vantagens da utilização do *outsourcing* como, por exemplo, alta qualidade em função da mão-de-obra especializada.

Partindo-se para a análise interna, destacam-se os custos e o composto mercadológico (produto, preço, praça e promoção).

Em relação ao produto, refere-se ao *outsourcing* de desenvolvimento e manutenção de *software*, conforme citado anteriormente, de acordo com a identificação a seguir: o modelo de *outsourcing* da empresa é uma evolução do conceito de fábrica de *software*; são utilizadas metodologias e ferramentas desenvolvidas pela empresa. Engloba fábrica de projetos (lógico e físico), fábrica de programas (codificação), fábrica de testes, documentação e suporte técnico (*service desk*).

Quanto ao elemento promoção, foi ressaltado que é um ponto fraco da empresa. Contudo, a área de Marketing está se estruturando e planeja a elaboração de um plano de marketing tanto para a comunicação integrada, como para a atuação mais forte no mercado. Algumas ações de marketing informadas pela empresa são: portal da empresa, catálogo e participação em eventos.

No que se refere à distribuição dos produtos, cabe ressaltar, conforme a Política Comercial da empresa e o Programa de Parceria (ALFA, 2007) que estes podem ser comercializados por intermédio da área de marketing e vendas da empresa ou por intermédio de parcerias estratégicas estabelecidas com outras empresas. As modalidades de negócios para a área de marketing e vendas e as modalidades para os parceiros de negócios podem ser visualizadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Modalidades de negócios e de parceiros de negócios

Modalidade	Descrição	Comissão máxima	
		Serviços	Produtos
Modalidades de negócios			
Indicador	Recomenda negócios qualificados	0,5%	1,5%
Vendedor	Comercializa e promove vendas e pós-venda	4%	12%
Gestor	Coordena as ações de marketing e vendas	0,5%	1,5%
Modalidades de parceiros de negócios		Comissão máxima	
Indicador	Recomenda negócios qualificados	5%	
Mediador	Comercializa e promove pós-venda	15%	
Distribuidor	Comercializa, implanta, suporta e promove pós-venda	20%	
Integrador	Comercializa, implanta e suporta soluções personalizadas	15%	

Fonte: Adaptado de POLÍTICA COMERCIAL e PROGRAMA DE PARCERIA, ALFA, 2007

Com base no quadro 3, nas modalidades apresentadas, as comissões variam em função das atividades desenvolvidas, que finalizadas integralmente, credenciam ao recebimento da comissão máxima, de acordo com a Política Comercial e com o Programa de Parceria da empresa. Informa-se que o comissionamento para produtos e serviços, quando comercializados pela empresa Alfa, possuem valores diferenciados. Como, por exemplo, na modalidade de negócios Indicador, a comissão de 1,5% para produtos está condicionada à realização das seguintes atividades: prospecção e indicação de empresas (0,75%) e qualificação de empresas (0,75%). Informa-se, ainda, que o recebimento do valor completo da comissão requer também o pagamento por parte do cliente.

O fator preço, com base nas estratégias a serem utilizadas, será analisado nas seções subsequentes. Cabe citar que o preço da empresa varia em função do número de licenças adquiridas e do porte da empresa. O desconto em função do número de licenças obedece a seguinte distribuição: de 06 a 10 licenças: 10% de desconto; de 11 a 20: 15%, de 21 a 30: 20%, de 31 a 40: 30% e de 41 a 50: 35%. Em relação ao porte, destaca-se que o desconto concedido para empresas de médio porte é 10% em relação a empresas de grande porte e para empresas de pequeno porte é 20% em relação a empresas de grande porte.

Após a análise do composto mercadológico, analisam-se o custo e o papel deste para a decisão de apreçamento. Dessa forma, no setor de *software*, merece ênfase o custo de mão-de-obra, visto que este é um dos custos mais representativos. A empresa desenvolveu uma tabela de preços a ser seguida pela equipe de vendas, segmentada por tipo de serviço e produto. O

quadro 4 apresenta os preços (valor hora médio sugerido) para alocação de recursos de desenvolvimento de sistemas.

Quadro 4 - Preços para alocação de recursos de desenvolvimento de sistemas

Serviço	Valor Hora Médio sugerido (R\$)
Gerente de projeto	100,00
Consultor especialista, DBA	90,00
Analista de sistemas	85,00
Analista de testes	80,00
Programador	75,00
Documentador	65,00
Valor Hora Médio	83,00

Fonte: POLÍTICA COMERCIAL, ALFA, 2007

Uma discussão importante para o processo de precificação, complementando as informações apresentadas, refere-se à questão de custos relevantes para a decisão de preço. Nesse sentido, torna-se importante uma classificação dos custos relevantes, ou seja, quais custos que se modificam em função da existência do projeto, e uma análise do impacto destes na formulação do preço final.

A etapa 2 do procedimento para a formulação de estratégias de preço – denominada consolidação – abrange a análise competitiva, que se refere à análise do valor econômico, à análise *SWOT* e ao *benchmarking*. Nesta etapa, são desenvolvidas a matriz competitiva do produto e a matriz competitiva da empresa.

Em relação à estimativa do valor econômicoTM, com base na abordagem proposta por Nagle e Holden (2003), cabe citar que como valor de referência, tem-se o custo médio hora, que se refere ao custo médio por hora para se desenvolver determinado projeto. Quanto aos fatores que diferenciam o produto da empresa (valor de diferenciação), aponta-se: CMMi Nível 2 – Metodologia de desenvolvimento de *software* com reconhecimento internacional e ferramentas próprias de desenvolvimento. Dessa forma, deve-se estimar valores para os fatores apresentados (valor de referência e valor de diferenciação), por intermédio de pesquisas de mercado ou opiniões de especialistas, para se chegar ao valor econômico total.

Apresenta-se, no Quadro 5, a análise *SWOT* da empresa, apontando-se as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Quadro 5 - Análise SWOT: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

Forças
- Fábrica de <i>Software</i> com metodologia avaliada pelo modelo CMMI Nível 2; - Ferramentas internas.
Fraquezas
- Necessidade de tempo e investimento em capacitação em novas tecnologias; - Comunicação mercadológica
Oportunidades
- Como as principais concorrentes atuam somente no perfil de grandes clientes, a empresa pode atender pequenos e médios e não concorrer diretamente; - Fora do Estado, em grandes centros, principalmente em São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal e Minas Gerais, há cultura para este tipo de prestação de serviço; - Se comparado com sistemas ERP's de pacotes fechados, o <i>outsourcing</i> de TI leva a vantagem de desenvolver sistemas para atividades específicas, respeitando a regra de negócio do cliente; - Necessidade das empresas em obter melhor qualidade nos processos e produtos e vantagens competitivas; - Necessidade das empresas em conhecer modelos internacionais de qualidade.
Ameaças
- Falta de cultura das organizações locais; - Quantidade de concorrentes conhecidos no mercado oferecendo este serviço; - Se comparado com os pacotes ERP's, o <i>outsourcing</i> de TI tem um tempo maior para implantação; - Concorrência com grandes consultorias e parceiros; - Novo entrante neste tipo de serviço.

Fonte: Gerência de Marketing e Vendas, ALFA (2006)

A partir da análise SWOT, apresentada no Quadro 5, é possível combinar alguns pontos fortes da empresa com oportunidades identificadas pela empresa.

A empresa possui fábrica de *software* com metodologia avaliada pelo modelo CMMI nível 2, com o desenvolvimento de ferramentas próprias. Esse ponto forte da empresa combina com a necessidade das empresas consumidoras em obter melhor qualidade nos processos e produtos e vantagens competitivas e com a necessidade das empresas em conhecer modelos internacionais de qualidade. Dessa forma, percebe-se que a empresa possui instrumentos e está preparada para atender aos desejos dos clientes.

É importante ressaltar, no que se refere às ameaças apresentadas, algumas estratégias para minimizá-las. Quanto à falta de cultura das organizações locais, informa-se que a empresa pretende, como mercado-alvo, atuar em âmbito nacional (oportunidade citada na análise SWOT). Em relação à quantidade de concorrentes conhecidos no mercado oferecendo este serviço, ressalta-se que a empresa terá como foco empresas de pequeno e médio porte, visto que os principais concorrentes do setor atendem grandes clientes.

Complementando a análise SWOT, a empresa elabora a matriz dos riscos e oportunidades, considerando a sua probabilidade de ocorrência e seu impacto em um objetivo, como descrito pela área de Marketing e Vendas.

Destaca-se, ainda, que a pontuação de risco ajuda a orientar as respostas a risco. Como, por exemplo, os riscos que causarão um impacto negativo nos objetivos (ameaças) e que se encontram nas zonas de alto risco da matriz podem atingir ações prioritárias e estratégias agressivas de resposta. As ameaças na zona de baixo risco podem não exigir nenhuma ação de gerenciamento pró-ativo. Isso ocorre de forma similar para as oportunidades. Portanto, devem-se buscar primeiro as oportunidades na zona de alto risco que podem ser aproveitadas facilmente e oferecem o maior benefício. As oportunidades na zona de baixo risco devem ser monitoradas.

As variáveis de desempenho, para a análise do *benchmarking*, são apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 - *Benchmarking*: ênfase no composto mercadológico

Variáveis de Desempenho	A	B	C
Comunicação mercadológica	Revistas, feiras, releases, site estruturado, premiações.		Revistas, feiras, releases, premiações.
Abrangência/Estrutura	Nacional/ Internacional		
Abrangência/Segmento	Qualquer um	Específico	Específico
Produto	Completo		

Fonte: Gerência de Marketing e Vendas, ALFA (2006)

Primeiramente, identificaram-se as melhores empresas do setor, que são denominadas de empresas A, B e C. Posteriormente, determinou-se a atividade em que o *benchmarking* seria praticado e as principais variáveis de desempenho a considerar. Para o caso em questão, enfatizaram-se os elementos do composto mercadológico, tendo em vista que o elemento promoção é um dos principais pontos a serem aperfeiçoados na empresa. Dessa forma, analisaram-se as seguintes variáveis: comunicação mercadológica, abrangência da estrutura, segmentos atendidos e os produtos em cada empresa pesquisada. Assim, tem-se como objetivo identificar ações para aprimorar o desempenho da empresa. Dentre as ações

identificadas, destaca-se a participação em feiras, como forma de divulgação dos produtos da empresa e conhecimento do mercado consumidor e fornecedor, com o objetivo de ampliar os negócios da empresa.

A partir da análise SWOT e do *benchmarking*, é possível desenvolver a matriz competitiva do produto e da empresa, como mostram os Quadros 7 e 8. A matriz competitiva do produto mostra as principais características do produto da empresa e das concorrentes, destacando-se algumas variáveis referentes ao produto.

Quadro 7 - Matriz competitiva do produto

Variáveis	A	B	C	Empresa
Ganho em produtividade	Sim	Sim	Sim	Sim
Flexibilidade	Sim	Sim	Sim	Sim
Nível CMMI	CMMI 3	CMMI 5	CMMI 5	CMMI 2

Fonte: Gerência de Marketing e Vendas, ALFA (2006)

Em relação à matriz competitiva do produto, destaca-se, para todas as empresas, a certificação CMMI, certificação de qualidade, como já explicado anteriormente.

A matriz competitiva da empresa mostra o resultado da análise entre a empresa e suas concorrentes, enfatizando-se as características principais e os pontos fortes e fracos.

Quadro 8 - Matriz competitiva empresa e concorrentes

Concorrentes	A	B	C	Empresa
Características principais	Focada em crescimento de faturamento	Forte atuação no exterior	Focada no seu segmento	Focada no seu segmento
Pontos fortes	<i>CMMi 3</i>	<i>CMMi 5</i>	<i>CMMi 5</i>	<i>CMMi 2</i>
Pontos fracos	Somente Grandes Clientes	Somente Grandes Clientes	Somente Grandes Clientes	Comunicação mercadológica

Fonte: Gerência de Marketing e Vendas, ALFA (2006)

Em síntese, como pode ser observado no Quadro 8, todas as empresas possuem CMMi, embora em níveis diferentes. A empresa analisada, em comparação com as

concorrentes, está no nível inicial do modelo, possuindo a certificação CMMi nível 2, obtida em maio de 2006. Como ponto fraco, destaca-se que as empresas concorrentes não atendem clientes de pequeno porte, considerando-se uma oportunidade para a empresa.

A empresa elabora um quadro de avaliação, que identifica alguns fatores relacionados ao produto e à empresa, o grau de importância (GI) desses fatores para o mercado e o nível do produto ou da empresa (NP) para cada fator. O grau de importância foi atribuído em função da seguinte escala: (5) Muito Alto; (4) Alto; (3) Médio; (2) Baixo; (1) Muito Baixo; e, para o nível de cada fator, considerou-se a seguinte escala: (5) Ponto Muito Forte; (4) Ponto Forte; (3) Nem Forte Nem Fraco; (2) Ponto Fraco; (1) Ponto Muito Fraco. No modelo elaborado pela empresa, os itens de análise englobam quatro grupos: ambiente externo, especificação / diferencial do produto, ambiente interno e marketing. Apresenta-se, no Quadro 9, a avaliação para o grupo especificação / diferencial do produto.

Quadro 9 – Avaliação produto/empresa quanto ao grau de importância de nível do produto

Item de análise: Especificações / Diferencial do produto	GI	NP	Alcançado	Ideal
Produto /serviço pronto para ofertar ao mercado	5	5	25	25
Produto completo/atende detalhes - Domínio no conhecimento	5	4	20	25
Investimentos necessários para deixá-lo pronto	4	2	8	20
Pode ser utilizada via web/remotamente	4	3	12	20
Multi-plataforma (Linux – Windows)	3	3	9	15
Inovação tecnológica (na ferramenta ou linguagem ou conhecimento)	3	2	6	15
Necessidade de investimento na estrutura do cliente ou <i>datacenter</i>	2	5	10	10
Customizável ao cliente	4	5	20	20
Tempo para implantação no cliente	3	2	6	15
Tempo para desenvolvimento específico cliente	3	5	15	15
Total Geral			131	180
Total Aderência			72,78%	

Fonte: Gerência de Marketing e Vendas, ALFA (2006)

Como apresentado no Quadro 9, avaliando-se os diferenciais do produto, chega-se ao resultado de 72,78% de Aderência, que consiste na relação entre o resultado ideal e o alcançado. Recomenda-se, também, realizar essa avaliação com os principais concorrentes, com o objetivo de comparar o desempenho da empresa.

A etapa 3 do procedimento proposto para a formulação de estratégias de preço – denominada posicionamento – engloba a segmentação de mercado, a escolha do mercado-

alvo e o posicionamento. Apresentam-se, nesta etapa, as variáveis utilizadas na segmentação de mercado para a escolha do mercado-alvo e as estratégias de posicionamento utilizadas.

Tendo como base as variáveis de segmentação expostas por Bonoma e Shapiro (*apud* KOTLER, 1998), o Quadro 10 apresenta as variáveis que a empresa utiliza para a segmentação de mercados, classificadas em variáveis demográficas.

Cabe ressaltar que algumas características dos clientes atendidos pela empresa são: a) clientes com processos específicos, cujos pacotes de ERP's não atendem; b) clientes sem estrutura de TI própria; c) clientes cujos fornecedores de sistemas deixaram de prestar manutenção/serviços; d) clientes de qualquer segmento; e) pequenos e médios clientes (em número de estações).

Quadro 10 – Variáveis demográficas

Setor Industrial	Localização			
	Estado	Região	País	Exterior
Indústria	EPP, MP	EPP, MP		
Comércio	EPP, MP	EPP, MP		
Serviço	EPP, MP	EPP, MP		

O Quadro 10 mostra as variáveis demográficas (setor industrial, tamanho da empresa e localização) classificadas em conjunto. Nota-se que os três setores industriais são atendidos, para empresas de pequeno porte (EPP) e de médio porte (MP), em nível regional e estadual.

Referindo-se às estratégias de posicionamento, salientam-se as estratégias utilizadas pela empresa:

- Posicionamento por atributo: O projeto será desenvolvido conforme as especificações do cliente, com metodologia de qualidade internacionalmente reconhecida. O cliente receberá um conjunto de ferramentas não disponíveis no mercado.
- Posicionamento por benefício: A terceirização da área de TI reduz os custos de infra-estrutura e recursos humanos, além de oferecer profissionais qualificados; e
- Posicionamento por usuário: *Outsourcing* em TI e ERP para o segmento prestação de serviços;

A etapa 4 do procedimento refere-se à formalização da estratégia de preço, que engloba a definição da estratégia de preço e outras decisões sobre preço, fundamentando-se na

análise dos fatores discutidos anteriormente. O quadro 11 mostra alguns fatores a serem considerados para a adoção da estratégia de preço.

Quadro 11 – Fatores analisados na formulação da estratégia de preço

Fator	Característica empresa
Cientes	Pequenos e médios
Concorrentes	Muitos e especializados
Produto	Excelente e com boa aceitação no mercado A empresa desenvolve ferramentas não disponíveis no mercado
Qualidade	Alta – com certificação internacional
Ciclo de vida do produto	Nascendo (Início)
Ciclo de vida empresa	Estabelecida no mercado
Segmentação (Variáveis)	Variáveis demográficas (setor industrial, tamanho da empresa e localização)
Posicionamento (Estratégias)	Por atributo, por benefício e por usuário

Com base na aplicação do procedimento para a formulação de estratégia de preço, é possível elaborar a estratégia em função dos fatores analisados. O Quadro 12 apresenta os fatores, classificando a estratégia de preço para o produto analisado de acordo com as características do produto e da empresa.

Quadro 12 - Classificação de estratégia de preço e valor

Fator	Preço e Valor		
	Baixo (Inferior)	Médio (Igual)	Alto (Superior)
Qualidade	Baixa	Média	Alta
Comparação Concorrência	Inferior	Igual	Superior
Ciclo de vida Empresa	Declínio	Início	Estabelecida
Ciclo de vida Produto	Declínio	Início	Estabelecido
Características segmento-alvo	Não atrativo	Atrativo / Atendido	Atrativo / Clientes potenciais a atender

Considerando o exposto, uma possível estratégia para a empresa é a estratégia de preço e valor superior. Kotler (1998) denomina essa estratégia de estratégia Premium. Essa estratégia é conhecida também como preço prestígio e, de acordo com Cogan (2002), ocorre quando os consumidores observam o preço elevado como indicador de alta qualidade.

É relevante ressaltar que a estratégia de preço e valor superior, aqui citada, significa que o preço é mais alto em relação ao mercado e não em relação à qualidade oferecida. O preço, nesta estratégia, representa o valor oferecido ao consumidor. O preço alto indica um produto com qualidade alta, muitas vezes, superior ao da concorrência.

Para a indicação dessa estratégia, após a aplicação do procedimento, consideram-se cinco fatores principais, em conjunto: qualidade do produto / empresa, comparação com a concorrência em relação à qualidade do produto e às características da empresa, ciclo de vida da empresa e do produto e característica do segmento-alvo.

Quanto à qualidade do produto/empresa, ressalta-se que este é um dos pontos fortes da empresa: qualidade alta, com certificação internacional, desenvolvendo ferramentas não disponíveis no mercado. Alia-se, ainda, a necessidade das empresas em conhecer modelos internacionais de qualidade, como identificado nas oportunidades. Vale salientar também que a empresa alcançou um resultado de 72,78% de Aderência, que se refere à relação entre o resultado ideal e o alcançado, quanto aos fatores relacionados à empresa e ao produto.

No que concerne à comparação com a concorrência, informa-se que as principais concorrentes atuam no perfil de grandes clientes. O foco da empresa é clientes pequenos e médios, não havendo concorrência direta com as principais empresas do setor.

Referindo-se ao ciclo de vida, destaca-se que embora a empresa já esteja estabelecida no mercado, o serviço que ela pretende oferecer (*outsourcing* de desenvolvimento e manutenção de *software*) é novo para a empresa, estando no início do ciclo de vida, o que requer alguns cuidados, visto que o cliente não tem parâmetros para avaliar a qualidade deste.

Em relação ao segmento, como citado anteriormente, as principais empresas do setor atendem grandes clientes. A ênfase da empresa são clientes pequenos e médios, localizados em grandes centros (São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal e Minas Gerais), onde existe cultura para este tipo de prestação de serviços. Dessa forma, caracterizou-se o segmento como atrativo e com clientes potenciais a atender.

Aliada à estratégia de preço e valor superior, outra possível estratégia a ser utilizada refere-se à estratégia de desconto em um segundo mercado, classificada, por Cogan (2002), como estratégia de preços distintos. O desconto em um segundo mercado, de acordo com o autor, refere-se à venda de um produto com um preço inferior em um determinado segmento de mercado, que não é o segmento principal da empresa. Dessa forma, pode-se reduzir os preços em diferentes mercados em função dos seguintes fatores: a) da entrada da empresa em um novo mercado; e b) dos concorrentes, quando estes cobrarem preços muito inferiores ao da empresa, a empresa pode reduzir os preços até que os consumidores conheçam o produto e sua qualidade e estejam dispostos a pagar um preço maior.

Contudo, deve-se ter cuidado na adoção da estratégia de preço e valor superior, visto que o preço deve sempre representar o valor entregue ao cliente. O preço alto deve estar

sincronizado com uma alta qualidade do produto quando comparada à concorrência. Outras razões pelas quais se deve ter cuidado na adoção da estratégia são algumas ameaças expostas na análise *SWOT*: concorrência com grandes consultorias e a empresa, embora já estabelecida no mercado, é entrante nesse serviço (*outsourcing de desenvolvimento e manutenção de software*). Ressalta-se, ainda, que estas sugestões devem ser avaliadas pela Gerência da empresa e são dinâmicas, requerendo avaliação e monitoramento constantes.

A etapa 5 do procedimento consiste no acompanhamento do mercado, englobando a monitoração pela empresa dos fatores que exercem impacto no preço, avaliados nas etapas anteriores. Esta etapa tem como objetivo o constante monitoramento dos fatores que influenciam o preço, visando acompanhar suas possíveis mudanças. Assim, após a definição da estratégia de preço, a empresa deve acompanhar continuamente o mercado e adaptar sua estratégia, enfocando quatro fatores principais: clientes, concorrentes, custos e qualidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao tecer as considerações finais do presente artigo, destaca-se que o objetivo geral foi atingido, o qual consistiu em discutir a formulação de estratégias de preço no setor de *software*.

Neste contexto, discutiram-se algumas abordagens referentes às estratégias de preço e apresentou-se o procedimento para formulação de estratégias de preço. Após a discussão das abordagens, comentou-se sobre a aplicação destas no setor de *software*.

Na seqüência, apresentou-se a aplicação do procedimento em uma empresa do setor de *software*, destacando-se as cinco etapas propostas no modelo de precificação. Com base na aplicação do procedimento ao produto *outsourcing* de desenvolvimento e manutenção de *software*, foi possível discutir a utilização das estratégias de preço no setor de *software*.

Dessa forma, a formulação das estratégias de preço levou em conta os seguintes fatores e características da empresa, resumidos no Quadro 11: clientes (pequenos e médios), concorrentes (muitos e especializados), produto (com boa aceitação no mercado), qualidade (alta, com certificação internacional), ciclo de vida do produto (início), ciclo de vida da empresa (estabelecida no mercado), segmentação (variáveis demográficas) e posicionamento (estratégia de posicionamento por atributo, por benefício e por usuário).

Considerando o exposto, a aplicação do procedimento para a formulação de estratégia de preço possibilitou a elaboração das estratégias em função dos fatores mencionados,

descritos no quadro de classificação de estratégia de preço e valor, que apresenta três estratégias de preço e valor (inferior, igual ou superior) em função das características preponderantes na empresa em cada fator analisado.

Assim, tendo como base os fatores analisados, uma possível estratégia a ser utilizada pela empresa refere-se à estratégia de preço e valor superior. Embora os modelos de estratégias de preço possam trazer características diferentes, entende-se a estratégia de preço superior, no presente artigo, como a estratégia em que o preço é mais alto em relação aos preços dos concorrentes, e não em relação à qualidade do produto. Neste caso, o preço elevado indica um produto com qualidade superior aos produtos oferecidos no mercado.

A utilização dessa estratégia justifica-se em função dos seguintes apontamentos: a qualidade do produto é um dos pontos fortes apontados pela empresa: qualidade alta, com certificação internacional, com o desenvolvimento de ferramentas não disponíveis no mercado; e a necessidade das empresas do mercado-alvo de conhecer modelos internacionais de qualidade. Outro fator refere-se ao fato de que as principais concorrentes atuam no perfil de grandes clientes e os segmentos-alvo da empresa são clientes pequenos e médios, localizados em grandes centros, não havendo concorrência direta com as principais empresas do setor, consistindo num segmento atrativo. No que se refere ao ciclo de vida, embora a empresa já esteja estabelecida no mercado, ela está iniciando no serviço *outsourcing* de desenvolvimento e manutenção de *software*, o que requer alguns cuidados, visto que o cliente não tem parâmetros em relação à qualidade do serviço.

Outra estratégia possível, aliada à estratégia de preço superior, é a utilização do desconto em um segundo mercado, com o objetivo de oferecer preços reduzidos em mercados distintos em função da entrada da empresa em um novo mercado ou da concorrência acirrada, objetivando que o consumidor conheça o produto da empresa.

REFERÊNCIAS

ALFA. **Política comercial**. 2007.

ALFA. **Programa de Parceria**. 2007.

CENTRO Internacional de Tecnologia de *Software* – CITS. **CMMI** (Capability maturity model integration). 2007. Disponível em: <http://www.cits.br/cmmi.do>. Acesso em: 10/06/2007.

COGAN, Samuel. **Custos e preços: formação e análise.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LINHA DE CÓDIGO. 2007. Disponível em: <http://www.linhadecodigo.com.br>. Acesso em: 10/06/2007.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

NUENO, J. L. O impacto do preço no mercado. **HSM Management** (Dossiê), São Paulo, n.33, ano 6, p. 84-96, jul./ago. 2002.

PEREIRA, Aisa. **Vendendo software: a metodologia de engenharia de vendas para empresas de software.** São Paulo: Novatec, 2004.

RAMOS, Priscilla Martins. **O preço no marketing mix de produto brasileiro de exportação: um estudo nas empresas do Consórcio de Exportação de Calçados de São João Batista.** Florianópolis: UFSC, 2004. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de casos.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: EPU – Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1974.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, R. R. **Case study research: design and methods.** Berveley Hills: Sage, 1989.

Apêndice A – Roteiro de entrevista com o Gerente de Marketing e Vendas

I – PERFIL DA EMPRESA

- 1) Razão Social;
- 2) Ano de criação;
- 3) Nº de empregados;
- 4) Faturamento;
- 5) Porte da empresa

II – TIPOS DE PRODUTOS

- 6) Informe o tipo de produto que a empresa comercializa, conforme as opções a seguir:
 - a) () *Software* por encomenda
 - b) () *Software* de prateleira
 - c) () *Hardware*
 - d) () *Software / Hardware*
 - e) () Outros. Especificar:
- 7) Descreva o produto da empresa e o processo de comercialização

Apêndice B – Questionário aplicado na Área de Marketing e Vendas

Identificação do Bem / Serviço	
Nome:	Linha de Produto: <input type="checkbox"/> Serviço <input type="checkbox"/> Bem
1. Análise Externa e Interna	
Principais Concorrentes: Descrever as principais empresas concorrentes, identificando os seguintes fatores: tempo de atuação no mercado, produtos comercializados, segmentos atendidos e pontos fortes e fracos.	
Descrição do Produto e composto mercadológico Descrever as principais características e políticas do composto mercadológico –Produto, Preço, Praça e Promoção.	
Comercialização Ações de marketing: <input type="checkbox"/> Catálogo <input type="checkbox"/> Eventos <input type="checkbox"/> Revistas especializadas <input type="checkbox"/> Sites Especializados <input type="checkbox"/> Outras:	
Previsão de Receitas (Mensal, Trimestral, Anual)	

2. Consolidação
Descrição do produto
2.1 Análise SWOT: Descrever as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças
2.2 <i>Benchmarking</i>
Identificar as melhores empresas do setor Variáveis a analisar: Descrever as principais variáveis de desempenho da empresa e dos principais concorrentes Matriz competitiva do produto: Descrever os produtos da empresa e dos principais concorrentes, com base em algumas variáveis selecionadas. Matriz competitiva da empresa: Descrever as características principais, pontos fortes, pontos fracos e capacidade de reação da empresa e dos principais concorrentes.
2.3 Valor Econômico
Citar o custo do produto ou processo concorrente que o cliente considera a melhor alternativa Citar os fatores que diferenciam seu produto ou processo dos produtos ou processos concorrentes Indicar o valor para os clientes desses fatores que diferenciam seu produto
3. Segmentação e Posicionamento
3.1 Indicar as variáveis utilizadas para segmentação (demográficas, operacionais, situacionais e outras) 3.2 Estratégias de Posicionamento utilizadas pela empresa (Atributo, Benefício, Uso/Aplicação, Usuário, Concorrente, Categoria de produto, Qualidade/preço)
4. Formalização da Estratégia de Preço
4.1 Estratégia (Fatores a serem enfatizados na escolha da estratégia:) Clientes, Concorrentes, Produtos, Qualidade, Ciclo de vida do produto, Outros aspectos