



Pesquisa aplicada

Análise dos concorrentes como ferramenta para a definição de preços

Competitor analysis as a pricing tool

Cleiton José da Silva

Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, RJ, Brasil, cjsilva@id.uff.br

DOI: <http://doi.org/10.2040116/lagos.12.2.374>

informação do artigo

Histórico:

Recebido 22 setembro 2021

Aceito 04 outubro de 2021

Disponível online 18 novembro de 2021

Palavras-chaves:

Jogo de empresas

Preço

Produto

Concorrentes

Markup

resumo

O presente artigo apresenta um estudo de caso de uma empresa no ambiente de estudo simulado formada por alunos da disciplina LAGOS II, do curso de graduação em Administração da Universidade Federal Fluminense em Volta Redonda-RJ. A finalidade do trabalho foi discutir a formação do preço de venda a partir da análise do preço da concorrência, dentro do jogo de empresa simulada. Utilizou-se para esse fim pesquisa bibliográfica e análise documental a partir de documentos fornecidos pelo jogo de empresa. Concluiu-se que o estudo da concorrência tem relevante importância na formação do preço de venda. Formular preços considerando apenas os custos, resultou em perdas para a empresa diante de seus concorrentes.

© 2021 Revista LAGOS. Todos os direitos reservados.

article info

Article history:

Received 22 September 2021

Accepted 04 October 2021

Available online 18 November 2021

Keywords:

Business game

Price

Product

Competitors

Markup

abstract

This article presents a case study of a company in a simulated study environment formed by students of the LAGOS II course, from the undergraduate course in Administration at the Fluminense Federal University in Volta Redonda-RJ. The purpose of the work was to discuss the formation of the sales price from the analysis of the competition's price, within the simulated company game. For this purpose, bibliographic research and document analysis were used from documents provided by the company game. It was concluded that the study of competition has relevant importance in the formation of the sale price. Formulate prices considering only costs, resulted in losses for the company compared to its competitors.

© 2021 LAGOS Journal. All rights reserved.

1. Introdução

No cenário competitivo, as melhores estratégias que resultam em desempenhos satisfatórios são buscadas constantemente por gestores de empresa. Réus,

Yamaguchi e Lopes (2017) afirmam que diante das inúmeras variáveis de mercado, tais como variação cambial, existência de concorrência em potencial, dentre outras, fazem com que as organizações sejam administradas de forma a alcançar vantagem

competitiva em relação a seus concorrentes. Nesse sentido, é essencial que as estratégias implementadas pelos concorrentes devam ser levadas em conta, pois daí as empresas podem alcançar a vantagem competitiva.

Por outro lado, a adoção da política de preços por uma empresa é de vital importância, pois a escolha errada na hora de formular o preço do produto pode acarretar prejuízo para a organização. Estevam, Barbosa, Pinzan, Serafim Jr. e Besen (2020), afirmam que estabelecer um preço de venda não é uma tarefa fácil diante das inúmeras variáveis que o relaciona. A escolha do modelo de precificação tem suas influências no faturamento, no lucro e na participação do mercado.

Diante da importância da formulação de preços e a análise de concorrência, o presente estudo foi realizado dentro do ambiente simulado, existente na disciplina de Laboratório de Gestão Organizacional Simulada da Universidade Federal Fluminense (campus Volta Redonda), a fim de verificar até que ponto a análise do concorrente pode contribuir para a estratégia de definição do preço dos produtos? E tem como objetivo discutir a formação do preço de venda a partir da análise da concorrência, dentro do jogo de empresa simulada. Para isso, foi realizado um estudo de caso da empresa simulada ABO Group, empresa do ramo industrial formada por alunos da disciplina LAGOS II, do curso de graduação em Administração da Universidade Federal Fluminense em Volta Redonda-RJ. O presente estudo apresenta em seu referencial teórico conceituações a respeito de análise de concorrência, precificação e breve explanação a respeito do jogo de empresa.

2. Referencial Teórico

2.1 Política de Precificação

A formação do preço de venda ou de serviço não é uma tarefa simples. Estevam et al. (2020) afirmam que devido ao grande número de variáveis a serem consideradas, aliadas ao fator da subjetividade no que tange preço e valor, no campo da contabilidade a formação do preço torna-se uma das atividades mais desafiadoras. Por isso, a análise contextual do mercado juntamente com os seus elementos torna-se imprescindível antes da formulação do preço de venda, fazendo-se necessário por parte do gestor um profundo conhecimento de seu mercado de atuação e a capacidade de identificação de seus custos.

Nascimento, Ferreira, Facuri e Fonseca (2021)

defendem a utilização do modelo de precificação definido com base nos fatores clientes, custo e concorrentes, já que a relação desses fatores influencia o comportamento da demanda, os resultados programados, e desempenho do produto e/ou serviço no mercado. Sugerem que essas variáveis devem ser analisadas em conjunto, pois quando analisadas separadamente, podem comprometer os resultados financeiros da organização, como também sua imagem e satisfação de clientes.

Por isso é importante que as políticas de apuração sejam avaliadas constantemente acompanhando os movimentos do mercado. Na formação de preços os fatores racionais como margem de lucratividade, custos, preços da concorrência, devem ser considerados, porém os fatores psicológicos, estes relacionados a percepção dos clientes, também devem ser considerados. Domingues, Tinoco, Yoshitake, Paulo e Santos Claro (2017) abordam sobre a necessidade de conhecer o perfil do cliente e adequar o produto e preço às condições deles.

Conforme estudo de Estevam et al. (2020), é comum o erro na formação de preços por parte de empreendedores iniciantes, devido a forma errada pela qual apuram seus custos e despesas envolvidos ou até mesmo por praticar um preço que o mercado suporta gerando perda de participação no mesmo e perda de competitividade diante dos concorrentes. Os autores classificam como fundamental o conhecimento por parte do gestor acerca de custos, despesas e situação financeira, defendem o trabalho da precificação voltado às características da organização, considerando o retorno sobre o investimento, missão da empresa, elasticidade do mercado, ciclo de vida do produto, a fixação da marca, e a competitividade diante dos principais concorrentes, corroborando a afirmação da complexidade de estabelecer o preço do produto ou serviço.

Há de se considerar as rápidas e constantes transformações no cenário mercadológico, em que as ofertas de produtos similares crescem consideravelmente, e aliados ao comportamento do cliente, contribuem para ditar o preço no mercado, por isso conhecer o concorrente torna-se um fator primordial, e uma das formas de o fazê-lo é por meio da análise do concorrente. Missunaga, Silva e Abbas (2019) definem a análise de concorrência como uma ferramenta estratégica de análise do posicionamento da empresa, isto porque que busca coletar, interpretar e entender informações dos concorrentes com intuito de prever as ações estratégica utilizando para isso da Gestão Estratégica de Custo e da lógica da Inteligência Competitiva. Pela dificuldade de obtenção de dados, a análise de concorrentes possui operacionalização difícil (Brock, 1984). Isto porque informações de

alta relevância dificilmente são divulgadas, o que sugere que as análises de concorrentes sejam realizadas com informações primárias e secundárias, entendendo primárias como as extraídas a partir de clientes, fornecedores, os próprios concorrentes, e outros órgãos, e informações secundárias as extraídas a partir de literaturas, pesquisas de comércios, anúncios dos concorrentes e outros (Brock, 1984).

Sendo a análise da concorrência importante para o plano de ação da empresa, é comum a utilização da análise da concorrência para estabelecer o preço do produto ou serviço da empresa, ou seja, através da pesquisa, estabelecer o preço em função do preço praticado pelo concorrente que oferta o mesmo produto, ou produtos substitutos na definição e estratégica de preços (Canever, Schnorrenberger e Gasparetto, 2012).

Kotler e Armstrong (2007) elenca dois tipos de preços baseados na concorrência: preços de oferta e preços de proposta.

Nos preços de oferta, sem considerar os custos, a empresa estipula seus preços com base nos preços dos concorrentes. Cobrando um preço próximo ao preço dos concorrentes, prática comum em estruturas oligopolistas, onde destaca-se um líder de preço e as demais empresas tornam-se seguidoras, seguem o líder de preço quando o mesmo altera o seu valor deixando de lado os fatores como custo e/ou demanda. Nessa situação os preços de ofertas são populares, trazendo dificuldade para mensurar a elasticidade da demanda, dessa forma as empresas esperam que este preço trará retorno satisfatório. (Kotler & Armstrong, 2007).

Em um estudo a respeito de precificação, Belegante, Brustolom, Gomes e Pandolfi (2017) defendem a estratégia de utilização da formação de preço em função do preço da concorrência em situações em que a organização a ser copiada já possui uma certa consolidação no mercado, logo estão perceptíveis as variações no mercado consumidor, e com isso conseguem praticar preços mais atraentes. Dessa forma diminui as chances de praticar um preço que não seja aceito no mercado.

Já os preços de propostas ocorrem a partir de um julgamento da empresa de como seus concorrentes irão fixar seus preços, a empresa busca determinar um preço abaixo de seus concorrentes, porém deve se precaver para não estipular um preço nem tão abaixo e nem tão acima de seus custos, pois poderá resultar em prejuízos diante dos concorrentes (Kotler & Armstrong, 2007).

Silva, Batista, Lucena e Cruz (2020) afirmam que por se tratar de uma ferramenta competitiva, a formação de preço realizada através da pesquisa do

preço da concorrência é usada por muitas empresas, até mesmo como forma de combate aos concorrentes. Busca-se com essa análise descobrir e apurar nos concorrentes as principais tomadas de decisões em relação ao preço de seus produtos.

Entretanto, a técnica de basear os preços conforme o preço estipulado pela concorrência apresenta os seus riscos, já que os lucros, os custos e as estratégias dos clientes podem não ser identificados. O concorrente pode estar operando com um processo de produção mais eficiente, ou até mesmo com a margem mais baixa, o que resultaria em preços idênticos, porém custos diferentes (Toni, Milan, Saciloto, Larentis, 2017).

Hall e Hitch (1988), afirmam que o princípio do custo total determina o preço. Com base em estudos realizados pelos autores, identificou-se que grande parte das empresas pesquisadas utilizavam o custo médio total para determinar seus preços, faziam o cálculo do custo médio direto e adicionavam o *markup* para cobrir os custos indiretos e obter lucro.

Santos e Flores (2017) afirmam que o *Markup* é um dos métodos mais simples para a formação do preço, também um dos métodos mais utilizados, pois é com a aplicação de um índice ao custo do produto ou serviço se estabelece o preço de venda.

Moura, Afonso, Lames e Lames (2020) conceituam *Markup* como a metodologia precificação, a qual estipula-se um índice de cálculo considerando os gastos relacionado ao produto ou o serviço prestado, com exceção dos custos, somados a uma margem de lucro desejada, o índice apurado é aplicado ao custo a fim de estabelecer o preço de venda a ser praticado. Os autores ainda afirmam que existem duas formas de cálculo, *markup* divisor ou *markup* multiplicador, em ambas as formas se obtêm o mesmo preço de venda.

Para o cálculo do *markup* multiplicador podem ser aplicados os seguintes procedimentos: 1) Listagem de todos os percentuais incidentes sobre o preço de venda (%PV) – (inclui-se os tributos, os impostos, despesas administrativas e gerais, o lucro objetivado, etc); 2) Soma de todos os percentuais listados; 3) Adotando 100% (%PV), subtrair a soma dos percentuais encontrado; 4) Encontra-se o *markup* multiplicador dividindo “100” pelo resultado do passo anterior (3); 5) Então o preço de venda é calculado multiplicando o custo unitário pelo *markup* multiplicador (resultado passo anterior – 4). Já para o *markup* divisor, segue o mesmo procedimento, as alterações ocorrem nos passos 4 e 5, isto por que, encontra-se o *markup* divisor através da divisão das soma dos percentuais encontrados por 100, e encontra-se o preço sugestivo através da divisão do custo unitário pelo *markup* divisor para encontrar o

preço sugestivo para obtenção da margem de lucro objetivada (Wernk, 2005; Moura, Afonso, Lames e Lames, 2020) Face dos procedimentos apresentados, a fórmula expressa para seu cálculo consiste:

Markup multiplicador (MKM) = $100 / (100 - \text{somatória percentuais incidentes})$

Markup divisor (MKD) = $(100 - \text{somatória percentuais incidentes}) / 100$

Moura et al. (2020) alertam que a utilização apenas no *markup* para determinar a precificação não é suficiente, isto porque existem outras variáveis que tem seu poder de influenciar no preço de venda, como o mercado, aceitação pelos clientes, dentre outras. Sendo necessária a análise do preço de venda, a fim de verificar se aceitável ou não, e redução nos gastos a fim de obter o lucro desejado, caso necessário.

Ainda de acordo com Hall e Hitch (1988), não é preciso a utilização do *markup* para definir preços, isto porque o cálculo desconsidera a demanda e a concorrência, sendo que funcionam apenas para definir o nível de vendas esperado. Portanto a definição de preço com base nos custos pode gerar consequentes perdas de competitividade para a empresa.

2.2 Jogo de empresas

Jogos de empresas na visão de Pacheco (2020) são importantes técnicas adotadas na formação, que contribuem para o desenvolvimento de habilidades para a tomada de decisão para gestores e estudantes, e se apresentam como alternativas aos métodos convencionais de ensino. Sua aplicação na educação propicia ao aluno uma experiência vivencial, o ambiente simulado permite que o aluno tome decisões similares às situações reais de uma empresa, aproximando a teoria à prática (Lacruz & Américo, 2018).

Lacruz e Américo (2018) ainda classificam os jogos de empresas como simuladores que reproduzem ambientes de negócios onde vários grupos de pessoas adquirem conhecimentos por meio de suas próprias experiências no jogo. Os autores afirmam que os jogos de empresas se apresentam como uma alternativa educacional no processo de ensino-aprendizagem.

Schmitt, Alberton, Butzke e Neves (2021) afirmam que os jogos de empresa, hoje muito comumente aplicados nos cursos de graduação e pós-graduação, no início eram importados dos EUA, sendo iniciado no país com o estudo de Tanabe (1973), e intensificando a partir dos anos 80, com o interesse de mais pesquisadores que passaram a contribuir no campo acadêmico. Os autores citam que a criação do

Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) tinha a finalidade de abordar a respeito de pesquisas da área da Engenharia, mas também o desenvolvimento por seus integrantes de jogos educacionais.

Santana, Queiroz e Brito (2019) abordam como atributos essenciais em jogo de simulação: a possibilidade de modelar a realidade de uma empresa, a capacidade de designar os papéis possibilitando uma análise comportamental dos integrantes conforme a atividade exercida, as regras apresentadas previamente de forma clara a todos participantes, além do trabalho na atratividade do jogo, atributos que contribuem para importantes vantagens quanto ao relacionamento do estudante com a faculdade e os demais estudantes.

Os jogos de empresas podem ser observados considerando três objetivos intrínsecos: o de treinamento (trabalhar e desenvolver a capacidade de tomada de decisões pelo participante), a didática (trabalhar conhecimentos específicos) ou a pesquisa (utilização do ambiente criado pelo jogo para testes e análise de variáveis). Os jogos de empresas contribuem para o alcance de experiências aos participantes, já que dentro da simulação os mesmos serão tomadores de decisões conforme os cenários específicos do ambiente e poderão analisar os efeitos das decisões tomadas (Bertazzo, Leiras, Yoshizaki e Sauaia, 2018).

Neves e Alberton (2017) afirmam que os jogos de empresa propiciam a aplicação de conceitos e teorias na prática em um ambiente realista e seguro, possibilitando aos jogadores uma aprendizagem vivencial. A aplicação dos jogos de empresas contribui na interação do aprendiz com seu objeto de estudo, além da identificação de diferentes capacidades intelectuais dos participantes.

Lopes, Andrade, da Silva e Oliveira (2017) abordam sobre a aplicação do jogo de empresa, e avaliam como os grupos participantes processam as informações recebidas e as convertem em decisões no ambiente simulado. Os autores afirmam que o uso do simulador, além de proporcionar aos integrantes do grupo a capacidade de tomada de decisão, trazer entendimento sobre a estrutura de mercado, ajuda no desenvolvimento da habilidade de negociação independentes de ciclos de amizade.

2.2.1 Ambiente de simulação GregoMix (SGM)

Trata-se de um ambiente de gestão simulada, tem função de demonstrar a interações entre as empresas industriais e empresas do atacado, o mesmo processa as decisões que são tomadas no decorrer do jogo pelas

empresas e disponibiliza relatórios gerenciais com informações contábeis, operacionais e de mercado, considerando as especificações predeterminadas no programa.

Dentro do ambiente do jogo foram criadas oito equipes, sendo quatro empresas do ramo das indústrias e quatro empresas do ramo do atacado. As empresas entram no jogo com igualdade de condições frente às suas concorrentes. O ambiente simula a comercialização de três produtos, sendo eles Alpha, Beta e Ômega, cada produto possui as suas características quanto a demanda, custo e, conseqüentemente, sugestão da faixa de preço.

Os grupos se reúnem, utilizando-se de plataformas digitais, seja de mensagem ou videoconferência, definem ali as suas estratégias de venda e compras; e então acontecem as rodadas de negociação, que tratam da interação entre os grupos.

A unidade de tempo dentro do ambiente é contada em trimestre, e dentro dos dois períodos da disciplina acontecem 12 trimestres, três anos no calendário do jogo.

3. Método de Pesquisa

A presente pesquisa utilizou-se como procedimento técnico o estudo de caso da empresa simulada ABO Group, empresa do ramo industrial formada por alunos da disciplina LAGOS II, do curso de graduação em Administração da Universidade Federal Fluminense em Volta Redonda-RJ.

Quanto ao objetivo, a pesquisa pode ser caracterizada como descritiva. Segundo Triviños (1987), pretende-se com este estudo descrever os fatos e fenômenos de uma determinada realidade ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

A abordagem utilizada para a elaboração deste artigo enquadra-se como uma pesquisa descritiva. No trabalho pretende-se analisar se o estudo da concorrência por precificação contribui para a estratégia de definição de preços do produto de uma empresa no ambiente no simulador dos Jogos de Empresas. A pesquisa descritiva, que expõe características de determinada população, permitiu realizar correlações entre a mesma (Mulangue et al., 2000).

Para a elaboração deste estudo foi realizado um levantamento documental, com informações extraídas de relatórios gerenciais fornecidos pelo simulador organizacional GregoMix (SGM). Conforme Cavalcante e Oliveira (2020), documentos de fonte primária, provenientes dos próprios órgãos que realizaram as

observações.

Para a análise de dados, a partir de informações extraídas dos relatórios do jogo de empresa e das informações obtidas das anotações do grupo, buscou-se, utilizando da técnica do *markup*, calcular o preço de cada produto nos respectivos semestres em que foram comercializados, conforme a margem de lucro vislumbrada pela empresa. Analisando, a partir de então, uma comparação entre o preço calculado pelo *markup*, o preço vendido pela empresa e o preço praticado pelos concorrentes.

Para contribuir na análise foram levantadas informações dos relatórios: Boletim Setorial da Concorrência, o qual apresenta a posição das equipes por faturamento / produto e participação relativa no mercado (*market share*), e os Relatórios da empresa, contendo o quadro de estrutura (apresenta um resumo das decisões e resultados); a DRE (apuração do resultado no período), o Balanço (demonstração da estrutura contábil da empresa) e Análise de Custo (relatório de controladoria que mostra o desempenho completo do produto). Desses relatórios foram extraídos os seguintes dados: demanda potencial do mercado para cada produto, preço praticado pelas empresas, o volume de vendas das mesmas, faturamento e capacidade produtiva.

Na primeira etapa, após levantamentos de informações nos relatórios fornecido pelo jogo é nas anotações da empresa, foram extraídos dados referentes a custos, gastos e despesas gerais, além das estratégias escolhidas pelos membros da equipe em relação a escolha do produto a ser comercializado e preço do mesmo, os dados foram separados em planilha de Excel. Após a separação e qualificação dos dados foi realizado o cálculo de preço do produto utilizando a técnica do *markup*. Na segunda etapa os dados extraídos com informação a serem analisadas foram separados em uma planilha de Excel e filtrados por trimestres, produtos, empresas, preços praticados, volume de vendas e faturamento. Com a compilação de dados, foram gerados gráficos que colaboraram para a análise. Na terceira etapa, aconteceu a análise propriamente dita, a partir dos dados levantados e do referencial teórico abordado, o que permitiu chegar à conclusão do estudo.

4. Análise Descritiva

Nos primeiros quatro trimestres do jogo, os diretores da empresa ABO escolheram como estratégia para formação do preço o acréscimo de um percentual sobre o valor do custo de aquisição da matéria prima, compõe o

custo: Custo da matéria-prima; frete; custo de estocagem. Negociaram os produtos dentro dos valores

Produtos	Custos de aquisição	Margem - 25% a 35%
Alfa	525	656,25 a 708,75
Beta	947	1.183,75 a 1.278,45
Ômega	1.266,00	1.582,50 a 1.709,10

apresentados conforme Tabela 1.

Tabela 1:
Definição de preço venda de T1 a T4.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2022)

Nesses períodos a empresa conseguiu vender em T1 Beta e Ômega por \$ 1.300 e \$ 1.650 respectivamente, Beta por um valor acima do pretendido inicialmente, em T2 vendeu os três produtos, sendo Alfa \$ 760; Beta \$ 1.400; Ômega \$ 1.650, em T3 optou apenas pela venda de Beta por \$ 1.620; tão era grande o sucesso com a venda de Beta por valores acima do esperado inicialmente que em T4 vendeu novamente apenas o produto Beta por \$ 2.020. Nesse primeiro momento a estratégia escolhida pela empresa teve resultado positivo em termos de faturamento, ainda que não tenha sido feita da melhor maneira, já que não foi considerado o preço praticado pelos concorrentes e ainda assim não foram mensurados todos os seus custos. A Tabela 2 apresenta a forma com a qual os concorrentes que venderam os mesmos produtos que a ABO praticaram seus preços no período.

Tabela 2:
Análise Da Concorrência de T1 a T4

Período	Produtos	ABO Group	Alfi S.A	Inter Trade S.A	Tech & Co
T1	Beta	1.300	-	-	1.400
	Ômega	1.650	1.638	1.645	1.650
T2	Alfa	760	-	-	800
	Beta	1.400	1.285	-	1.400
	Ômega	1.650	1.647	1.655	1.700
T3	Beta	2.020	1.550	-	-
T4	Beta	2.020	1.650	2.050	-

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2022)

Possível perceber na Figura 1, pela comparação com os concorrentes que a ABO não conseguiu utilizar de

uma forma para criar um preço competitivo frente aos concorrentes, já que praticava valores acima dos mesmos, a não ser em T1 quando vendeu Beta a \$1.300 e em T2 quando vendeu Alfa a \$760. Outra informação importante é que a empresa ABO, mesmo aferindo resultado positivo em todos esses trimestres, começou a investir para aumentar a capacidade produtiva apenas em T3, quando comprou mais uma máquina, ao passo que seus concorrentes começaram a investir em expansão da capacidade produtiva logo no 2º trimestre. O investimento resultou em aumento da capacidade produtiva contribuiu para a confecção de um preço competitivo, isso porque, quanto maior a produção, e consequentemente, maior o volume de venda, é possível diluir os custos fixos na quantidade produzida, logo, é possível praticar um preço menor sem ter que alterar a margem de lucro.

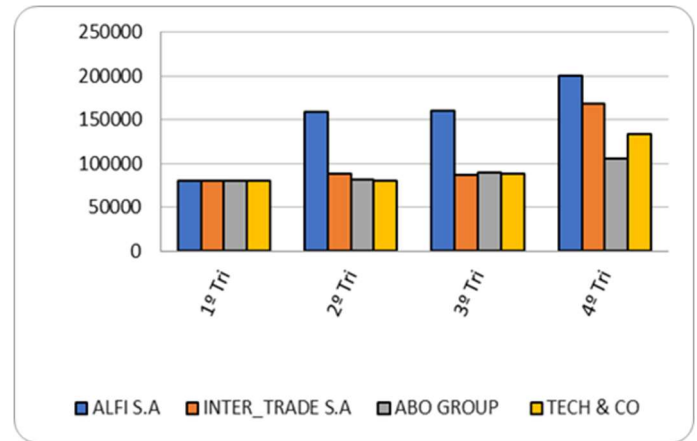


Figura 1: Capacidade produtiva de T1 a T4

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A capacidade produtiva teve importância relevante para os períodos posteriores, isto porque o mercado dentro do ambiente simulado estava em expansão, clientes estavam dispostos a comprar mais a um preço menor.

Ao fim do primeiro ano foi possível observar, que as empresas Alfi SA e Inter Trade SA tiveram um leve destaque produtivo em relação às concorrentes. Sob a ótica da análise do concorrente, os preços praticados por essas duas empresas poderiam ser usados como base para a formação do preço do produto.

Em T5 a empresa começou a usar como estratégia de formação de preços a técnica do *markup*, de certa forma aprimorando o procedimento inicial, e assim fizeram até o período de T12. Para T5, a empresa vendeu Alfa e Ômega, e para o cálculo apuraram inicialmente os custos/despesas fixas + custos/despesas variáveis, e para produção em capacidade máxima aplicaram a margem de lucro entre 12% a 20% para a formação do preço,

chegaram aos valores entre \$ 760 a \$ 850 para Alfa e \$ 1.940 a \$ 2.200 para Ômega. Venderam Alfa por \$ 800 e Ômega a \$ 2.000, conforme Figura 2.



Figura 1: Concorrência em T5

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Observou-se, na comparação apresentada na Figura 2, que os preços praticados pela ABO atingiram valor competitivo frente aos seus concorrentes, tendo a empresa praticado o menor preço para os dois produtos que vendeu, porém a empresa devido a sua baixa capacidade de produção não conseguiu nesse trimestre alcançar um bom volume de vendas.

Para os trimestres de T6 a T8, a empresa buscou realizar a mesma estratégia, porém nesses trimestres a mesma passou a comercializar apenas o produto Alfa, estabeleceu a margem mínima em 20%, e estabeleceu

Variáveis	Índices /Valores
Custos/despesas Variáveis (%)	11,5%
Custos/despesas fixas (%)	4 %
Margem Lucro (%)	20 %
Índice Markup	1,55
Custo Mercadoria	567,725
Preço Mínimo	880,19

o seu preço mínimo conforme Tabela 3.

Tabela 3:

Cálculo Do Preço De Venda - T6 a T8

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2022)

$$\text{Markup} = 100 / (100 - (11,5 + 4 + 20))$$

Nos períodos mencionados a empresa conseguiu vender Alfa por \$ 900 em T6 e T7 e por \$ 980 em T8, conforme apresenta a Tabela 4.

Tabela 4:

Análise Da Concorrência de T6 a T8

Período	Empresa	Produto	Preço	Q. vendida
T6	Alfi S.A	Alfa	850	15.000
	Inter Trade S.A	Alfa	875	13.563
	ABO Group	Alfa	900	10.800
	Inter Trade S.A	Beta	1.450	3.850
	Tech & Co	Beta	1.450	7.700
	Inter Trade S.A	Ômega	2.200	6.150
T7	ABO Group	Alfa	900	11.868
	Inter Trade S.A	Beta	1.450	10.000
	Tech & Co	Beta	1.500	9.250
	Alfi S.A	Ômega	2.180	8.719
	Inter Trade S.A	Ômega	2.200	7.000
	Alfi S.A	Alfa	850	15.000
T8	ABO Group	Alfa	980	10.800
	Inter Trade S.A	Beta	1.450	3.850
	Tech & Co	Beta	1.450	7.700
	Inter Trade S.A	Ômega	2.200	6.150

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2022)

Observando esses períodos, ainda sem fazer uso da análise de mercado, a fim de ver qual o preço praticado pela concorrência, a ABO voltou a praticar o um preço acima dos valores dos concorrentes, e ainda com baixa capacidade produtiva não conseguia praticar um preço abaixo que estabeleceu mantendo a margem de lucro estabelecida. Nesse período o que contribuiu para que conseguisse vender toda a sua mercadoria a esse valor foi a parceria com o Atacado, o qual comprou os produtos da empresa em todos os períodos.

Ao fim do segundo ano da empresa, analisando a estratégia de preços praticados, sob a ótica da análise do preço do concorrente, apenas no primeiro trimestre a empresa estipulou um preço menor do que seus concorrentes, para em todos os outros três trimestres a mesma praticou um preço maior para os produtos que comercializou. Nesse sentido a empresa optando pela técnica de formação de preço por proposta, buscando estabelecer um preço menor que de seus concorrentes, poderia reduzir sua margem e aplicar um preço para

Alfa, que foi o seu principal produto no ano, de até 10% menor do que o menor preço de Alfa praticado no período. A mesma hipótese poderia acontecer no ano seguinte, onde a empresa novamente estipulou seu preço acima dos valores praticados pelos seus concorrentes.

Para os períodos de T9 e T10 a empresa manteve sua estratégia de vender o produto Alfa, visto que ele não tinha tanta atratividade para os concorrentes, a empresa comprou novas máquinas, investiu no aumento dos índices de produtividade, com políticas gerenciais e refez novamente o cálculo do valor de seu produto. Para esse período estabeleceu a margem mínima em 30%, e estabeleceu o seu preço mínimo conforme Tabela 5:

Tabela 5:
Cálculo Do Preço De Venda – T9 e T10

Variáveis	Índices /Valores
Custos/despesas Variáveis (%)	6%
Custos/despesas fixas (%)	3,6 %
Margem Lucro (%)	30 %
Índice Markup	1,80
Custo Mercadoria	590,00
Preço Mínimo	1.062

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2022)

$$\text{Markup} = 100/(100 - (6 + 3,6 + 30))$$

Conforme apresenta a Tabela 6, nos períodos mencionados a empresa ABO teve uma certa dificuldade em fechar a venda com seu comprador, conseguindo vender Alfa por \$ 1.050 nos dois trimestres, um valor ligeiramente menor ao mínimo estabelecido.

Tabela 6:
Análise Da Concorrência de T9 a T10

Período	Empresa	Produto	Preço	Q. vendida
T9	Alfi S.A	Alfa	850	42.012
	ABO Group	Alfa	1.050	17.243
	Inter Trade S.A	Beta	1.550	8.656
	Tech & Co	Beta	1.550	10.300
	Inter Trade S.A	Ômega	2.100	9.618
T7	Inter Trade S.A	Alfa	950	15.000
	ABO Group	Alfa	1.050	24.305
	Tech & Co	Beta	1.500	11.495
	Alfi S.A	Beta	1.600	7.543

Alfi S.A Ômega 2.095 11.772

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2022)

Os resultados obtidos nesse período sugerem que a utilização do *markup* não é suficiente para formação de um preço competitivo, ainda que a empresa tenha obtido lucro em todos os períodos a empresa em poucos momentos obteve um preço mais competitivo em relação ao preço praticado pela concorrência, ainda que em alguns momentos a diferença de valores tenham sido mínima. Em T9 e T10 a empresa praticou os maiores preços para o produto Alfa chegando a uma diferença de mais de 20% em relação ao preço que a empresa Alfi praticou em T9 e 10% em relação ao preço da Inter trade em T10, por outro lado em T10 a empresa conseguiu majorar em 125% a quantidade produzida em relação ao T8.

Para os últimos períodos de T11 e T12 a empresa mudou novamente o produto comercializado a pedido de seu parceiro comercial, vendendo Beta em T11 e Ômega em T12, conforme representado na Tabela 7.

Tabela 7:
Cálculo Do Preço De Venda – T11 e T12

Variáveis	Trimestre 11	Trimestre 12
	Índices /Valores	Índices /Valores
Custos/despesas Variáveis (%)	3,1%	3,5%
Custos/despesas fixas (%)	4,5%	4%
Margem Lucro (%)	30 %	30 %
Índice Markup	1,60	1,60
Custo Mercadoria	1.452,00	1.075,50
Preço Mínimo	1.323,20	1.720,80

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2022)

$$\text{Markup T11} = 100/(100 - (3,1 + 4,5 + 30))$$

$$\text{Markup T12} = 100/(100 - (3,5 + 4 + 30))$$

Nesses dois trimestres a empresa vendeu Beta em T11 por \$ 1.750 e Ômega em T12 por \$ 2.500, e comparando com o mercado concorrente a empresa novamente praticou os maiores preços, conforme apresenta a Figura 3, a empresa vendeu Beta em T11 com um valor de 16% acima do concorrente e Ômega em T12 a um valor de 12,5% acima do concorrente.



Figura 3: Comparação de vendas - ABO e Tech & CO - T11
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Novamente a empresa vendeu uma quantidade menor a um preço mais alto em T11, o mesmo aconteceu em T12, Figura 4. Sendo que em T12 o concorrente, vendendo a um preço 29% mais competitivo em relação ao preço praticado pela ABO, vendeu uma quantidade de 134% a mais do que a ABO.



Figura 4: Comparação de vendas - ABO e Tech & CO - T12
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Há de se constatar que a capacidade produtiva tem fator relevante na formação do preço competitivo, e como demonstra a Figura 5, a empresa ABO teve um crescimento muito abaixo das suas concorrentes no que se diz em capacidade produtiva, mesmo tendo capital para investir, a empresa começou esse movimento nos trimestres finais, quando as demais já estavam em um outro nível de produção.

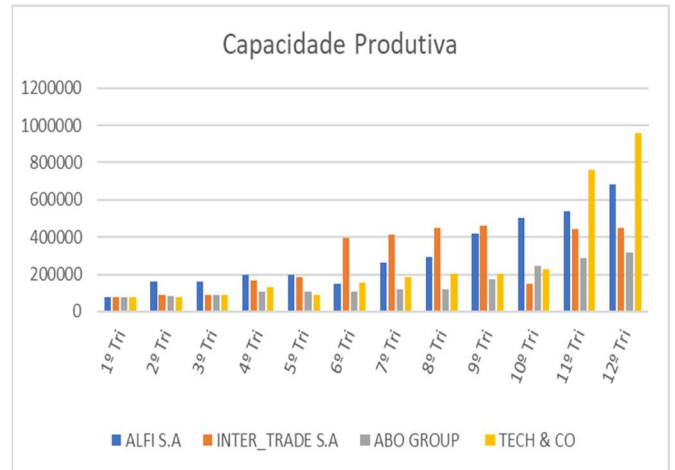


Figura 5: Evolução da capacidade produtiva
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

5. Discussão dos Resultados

Percebeu-se com este estudo a complexidade da formação do preço de venda do produto e a importância da adoção de um modelo de precificação ideal, diante de seu impacto nos resultados da empresa (Estevam, Barbosa, Pinzan, Serafim Jr. e Besen, 2020). Observou-se que estipular o preço de venda sem considerar os movimentos da concorrência e os próprios custos podem passar uma percepção equivocada dos resultados da empresa, fato que aconteceu com a empresa ABO nos primeiros semestres, a mesma estabelece seu preço de venda considerando apenas os custos de aquisição de mercadoria e aplicando uma margem em cima do valor. Tratou-se de uma estratégia arriscada, já que não existia critério para a margem estabelecida, e foram desconsiderados para o cálculo os demais custos e despesas, além dos preços e movimentos dos concorrentes, ocorreu que a empresa não conseguiu estabelecer um preço competitivo, e não acompanhou os movimentos de seus concorrentes, terminando o primeiro ano com a menor capacidade produtiva (Nascimento, Ferreira, Facuri e Fonseca, 2021).

O mesmo ocorreu nos períodos seguintes. Ainda que a empresa tenha aprimorado a forma de cálculo do produto, agora considerando apenas os custos, aplicando a técnica do *markup*, não conseguiu estabelecer um preço competitivo, conseguiu estabelecer um preço que o mercado suportava, porém perdeu participação no mercado, também relacionado a baixa capacidade produtiva, logo a competição com seus concorrentes, o que corroboram afirmações levantadas no presente estudo, não é preciso a formação do preço baseada apenas no cálculo do produto a partir da técnica no *markup*, fatores como concorrentes e clientes devem ser considerados (Hall & Hitch, 1988; Moura et al.,2020).

Ainda que a empresa tenha conseguido ao longo do período estudado bons resultados financeiros, ela não utilizou do artifício de pesquisar o preço praticado pelos seus concorrentes, o que fez com que a empresa, em raríssimas vezes, praticasse no mercado um preço competitivo frente aos concorrentes. Há de se considerar que a decisão do preço do produto baseada somente no preço praticado pela concorrência, ignorando os todos os outros aspectos que compõem o mercado, pode acarretar prejuízo para a empresa (Toni et al., 2017).

Observando os resultados da empresa ABO, a empresa reduzindo sua margem de lucro em 5% em todos os períodos de T5 a T12, conseguiria praticar um preço competitivo e ainda sim alcançaria resultado positivo vendendo a mesma quantidade, já que vendeu toda sua capacidade produtiva, o resultado seria ainda melhor com essa medida aliada ao investimento no aumento da capacidade produtiva.

6. Considerações Finais

O presente estudo teve como finalidade discutir a formação do preço de venda a partir da análise do preço da concorrência, dentro do jogo de empresa simulada. Os resultados encontrados, corroboram estudos anteriores (Estevam et al., 2020; Moura et al., 2020; Nascimento et. al., 2021), os quais atestam a importância da formação do preço de venda considerando os custos envolvidos no produto, o cliente e os movimentos da concorrência, uma vez que a empresa estudada realizou sua precificação considerando somente seus custos, sem observar os movimentos de seus concorrentes, com isso não conseguiu praticar preços competitivos, resultando ao fim do período de perdas diante de seus concorrentes.

Para as organizações, a busca por vantagem competitiva é fator primordial, destacam-se as organizações que formularem as melhores estratégias, aquelas que exploram pontos não percebidos pelos concorrentes, convertendo-os em resultados positivos para si. Das várias ferramentas competitivas, a escolha de um preço competitivo pode propiciar à empresa vantagens financeiras que podem ser usadas para maximizar outros setores da organização, por isso a adoção de um modelo de precificação que observam os custos, cliente e concorrentes se faz necessário para obtenção de resultados favoráveis.

O estudo traz contribuições a pesquisas da área de ensino em Administração, sobretudo aos ensinos

através da dinâmica de jogos de empresa por apresentar um relato vivencial do jogo, percepções expressadas por participantes, além de contribuir com a teoria a partir de evidências experimentais a respeito de precificação e análise de concorrência dentro do ambiente simulado. Apresenta-se como limitações do estudo, primeiramente o fato de só ter sido analisadas as anotações gerenciais da empresa investigada, uma análise nas anotações das empresas concorrentes poderia evidenciar melhor as estratégias adotadas pelas mesmas, outra situação é que para o estudo não foi considerada a variável cliente, o presente estudo teve com enfoque as variáveis custos e concorrentes, porém novos estudos abordando também a variável clientes, contribuiria para corroborar os resultados aqui encontrados.

Os resultados encontrados neste estudo não permitem comparação com outros estudos, dado as características do estudo apresentado, o qual foi confeccionado a uma realidade especificamente do ambiente de jogos de empresa. Recomenda-se novos estudos na área, no qual sugerem estudos que sigam a linha específica na análise dos concorrentes, através das análises dos preços praticados, das estratégias e movimentações no mercado, além de aprofundamentos quanto à análise do cliente como contribuição para elaboração de uma boa estratégia de preço. Os achados aqui encontrados estão sujeitos a comprovações futuras.

7.Referências

- Belegante, C. G., Brustolom, G. D. S., Gomes, K. D. L., & Pandolfi, E. D. S. (2017). Pricing Strategies: A Literature organization published in portuguese on pricing. *Rev. Científica da Fac. de Educação e Meio Ambiente* 8(1), 177-191.
- Bertazzo, T. R., Leiras, A., Yoshizaki, H. T. Y., & Sauaia, A. C. A. (2018). Mecanismos de coordenação em gestão de operações humanitárias: modelo conceitual de simulador e proposta de jogo de logística humanitária. *Gestão & Produção*, 25, 219-232.
- Brock, J. J. (1984). Competitor analysis: some practical approaches. *Industrial Marketing Management*, 13(4), 225-231.
- Canever, F. P., Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., & Gasparetto, V. (2012). Formação de Preços: um estudo em empresas industriais de Santa Catarina. *Rev. de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 17(2), 14-27.
- Cavalcante, L. T. C., & de Oliveira, A. A. S. (2020). Métodos de Revisão Bibliográfica nos Estudos Científicos. *Psicologia em Revista (Belo Horizonte)*, 26(1), 83-102.
- De Toni, D., Milan, G. S., Saciloto, E. B., & Larentis, F. (2017). Pricing strategies and levels and their impact on corporate profitability. *Revista de Administração (São Paulo)*, 52, 120-133.
- Domingues, O. G. D., Tinoco, J. E. P., Yoshitake, M., de Paulo, W. L., & dos Santos Claro, J. A. C. (2017). Gestão de capital de giro e formação do preço de venda praticado pelas micro e pequenas empresas. *Revista Ambiente Contábil- Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036*, 9(1), 77-96.
- Estevam, M. K., Barbosa, F. P., Pinzan, P. A., Serafim Jr., V., & Besen, F. G. (2020). Precificação e Análise de Custos em um Complexo Turístico Institucional. *Contexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS*, 20(46), 55-69.
- Hall, R. L., & Hitch, C. J. (1988). A teoria dos preços e o comportamento empresarial. *Literatura Econômica*, 8(3).
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Lacruz, A. J., & Américo, B. L. (2018). Influência do Debriefing no Aprendizado em Jogos de Empresas: Um Delineamento Experimental . *Brazilian Business Review*, 15(2), 192-208.
- Lopes, B., Andrade, L. D., da Silva, S. S., & Oliveira, M. A. (2017). Análise de relações interpessoais no jogo de empresas por meio da sociometria. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7(1), 153-169.
- Missunaga, D. H., Silva, R. H., & Abbas, K. (2019). Análise de concorrentes no setor de Siderurgia: evidências sobre determinantes de custos em fontes de informações públicas. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Moura, K. C. C., Afonso, T. R., Lames, L. C. J., & Lames, E. R. (2020). Planejamento de Custos: Um Estudo de Caso na Prestação de Serviços Elétricos em Hortolândia/SP. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 14(2), 61-82.
- Mulangue, J. C. (2021). Importância da comunicação organizacional na qualidade de vida no trabalho resumo da revisão bibliográfica. *Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea*, 2(02), 44-68.
- Nascimento, E. R. V., Ferreira, T. C., Facuri, H. C. L., & Fonseca, P. R. C. F. (2021). A Influência de Variáveis Mercadológicas na Precificação: Um Estudo de Caso com Pousadas de Pequeno Porte no Portal dos Lençóis Maranhenses. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 19(3), 7-22.
- Neves, F. S., & Alberton, A. (2017). Jogos de empresas: o que os alunos aprendem? Um estudo com alunos de graduação e pós-graduação. *Anais do Encontro da ANPAD*.
- Pachêco, É. (2020). Laboratório de gestão pela perspectiva do ciclo de Kolb e a taxonomia revisada de Bloom. *REVISTA LAGOS*, 11(2), 18-26.
- Réus, L. F., Yamaguchi, C. K., & Lopes, J. B. (2017, August). Inovação como Estratégia Competitiva na Indústria Cerâmica: Uma Revisão Bibliográfica. In *Congresso Sul Catarinense de Administração e Comércio Exterior (Vol. 1)*.
- Santana, C. L., de Queiroz, N. A. T., & de Brito, W. C. F. (2019). Os Efeitos da Redução dos Custos de Matéria-Prima no Resultado Operacional em uma Empresa do Laboratório de Gestão Simulada. *Revista Lagos*, 10(2), 71-82.
- Santos, M., & Flores, L. C. D. S. (2017). Formação de Preço dos Hotéis Turísticos da Cidade de São Luís/Maranhão1. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 11, 133-153.
- Schmitt, T., Alberton, A., Butzke, M. A., & Neves, F. S. (2021). Ambiente de aprendizagem e Jogos de empresas: a percepção dos discentes. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 22(2).
- Silva, C. B. A., Batista, B. C. S., Lucena, J. P. O., & Cruz, K. D. B. (2020). Formação de Preço de Venda: Um Estudo em Empresas Varejistas de Confecções Femininas na Cidade de Currais Novos/RN. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 18(1), 82-97.
- Trivinos, A. N. S. (1987). Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo.