

COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 131

A FIXAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE PREÇOS
EM EMPRESAS FABRICANTES DE
COMPUTADORES NO BRASIL

Jorge Geraldo Kadri *
Angela da Rocha Schmidt **
Carl Christensen ***

Junho 1984

* Mestre em Administração pela COPPEA/UFRJ

** Professora de marketing da COPPEAD/UFRJ

*** Professor de Estratégia Empresarial da Califórnia State University, Northridge; Professor Visitante da Fulbright Commission na COPPEAD/UFRJ.

I. INTRODUÇÃO

O estudo dos preços, no campo do marketing, pode ser dividido em duas partes: a fixação e a administração de preços. A fixação de preços se refere à determinação do preço básico, enquanto a administração de preços trata da forma pela qual "o preço-base é ajustado para atender a certas condições do mercado", decorrentes de vendas efetuadas em quantidades diferentes, sob diferentes políticas de crédito e cobrança, a diferentes tipos de intermediários e compradores (Schewe e Smith, 1982, p. 317).

Apesar da evidente importância do *pricing*, poucos são os estudos empíricos a este respeito levados a efeito tanto no Brasil quanto no exterior. A maior parte dos trabalhos existentes analisa a decisão de preços sob o prisma econômico.

No entanto, os problemas de gerenciamento de preços tornam-se cada vez mais complexos, devido ao aumento das pressões competitivas no mercado e à crescente sensibilidade do consumidor a preços.

Alguns pesquisadores constataram, de fato, que as decisões de preço vêm assumindo importância crescente nas empresas. Por exemplo, embora Udell tenha observado, em 1964, que os executivos de marketing davam pouca importância ao preço, no contexto das decisões de marketing (p.45), Kelly e Cooker, em 1976, concluíram que as pressões ambientais resultantes da alta nos custos de energia e da aceleração do processo inflacionário teriam levado os executivos a perceberem o preço como uma variável de maior destaque entre as variáveis de marketing (p.281).

No Brasil, o problema se torna ainda mais relevante, na medida em que prevaleceu, na economia brasileira, um sistema artificial de controle de preços pelo governo. Este sistema viria a causar uma série de problemas, entre os quais o fato de que muitas empresas não desenvolveram uma estrutura de marketing para gerenciar preços:

"O que se presencia atualmente são inúmeras empresas que não estão se sentindo nem um pouco à vontade em face à nova realidade. Os executivos de marketing das empresas perderam o hábito da negociação, planejamento e administração de preços, tendo agora como inimigo não mais o CIP, mas sim o próprio mercado, com o qual perderam a prática e a sensibilidade [...] Como se não bastasse, os preços artificiais ditados pelo CIP, criaram uma demanda irreal pelo produto e, pior ainda, concorreram para transformar os reajustes de preços numa decisão meramente financeira - o que não se verifica, certamente, na prática" (Exame, 26.08.1981, p.61).

A pesquisa de que se ocupa o presente trabalho foi desenvolvida com o propósito de contribuir para um maior conhecimento do processo de fixação e determinação de preços. A pesquisa, de caráter descritivo-exploratório, buscou responder às seguintes perguntas, no contexto da indústria brasileira de informática:

- 1) Qual a importância dada às decisões de preços?
- 2) As decisões de preço estão subordinadas a políticas, normas e diretrizes gerais?
- 3) Quais os passos típicos no processo de decisão de preço de um novo produto?

Foram entrevistados dezesseis executivos de marketing em empresas fabricantes de computadores sediadas no Rio de Janeiro, e em São Paulo. Foi aplicado, a estes executivos, um questionário semi-estruturado, através de entrevista pessoal. A partir dos dados coletados foi feita a análise, de natureza qualitativa.

II. RESULTADOS

Os resultados obtidos neste estudo permitiram identificar alguns aspectos relativos às decisões de preços nas empresas fabricantes de computadores em operação no Brasil.

II.1 Importância do Preço

A importância do preço foi analisada sob três aspectos distintos: o nível hierárquico em que as decisões de preço são tomadas; a percepção dos executivos quanto à importância do preço relativamente a outras decisões de marketing e a percepção dos executivos quanto à importância do preço para o comprador.

II.1.1 Níveis hierárquicos envolvidos na decisão de preços

Um dos aspectos fundamentais no estudo do processo decisório de preços refere-se aos níveis hierárquicos em que tais decisões são tomadas. A análise deste aspecto proporciona um melhor entendimento da importância da decisão de preços no conjunto das decisões empresariais, assim como sugere o grau de delegação existente em uma determinada empresa.

Para tal, buscou-se determinar a forma pela qual estariam organizadas estas empresas, no que se refere a sua estrutura, analisando-se a correspondência entre os vários níveis hierárquicos executivos e os títulos dos cargos equivalentes a cada nível (Tabela I).

Esperava-se que as empresas multinacionais do setor de informática em operação no Brasil, apresentassem — em decorrência de sua própria natureza e da maior complexidade da organização multinacional — um maior número de níveis executivos na estrutura hierárquica, o que porém não se observou, pelo menos entre as cinco empresas multinacionais entrevistadas. Uma dessas empresas, em particular, indicou como primeiro nível hierárquico o presidente da corporação multinacional, seguindo-se, no segundo nível,

TABELA 1

RELACÃO ENTRE CARGOS E NÍVEIS HIERÁRQUICOS DE DECISÃO

.4.

EMPRESAS NÍVEIS HIERÁRQUI- COS	NACIONAIS										MULTINACIONAIS					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1º NÍVEL	DIRETOR	DIRETOR PRESIDENTE	SUPERINTENDEnte	DIRETOR	DIRETOR PRESIDENTE	PRESIDENTE	PRESIDENTE	DIRETOR	*V.PRESIDENTE EXECUTIVO	PRESIDENTE V.PRESIDENTE	DIRETOR SUPERINTENDEnte	PRESIDENTE EXT.	PRESIDENTE EXT.	PRESIDENTE EXT.	PRESIDENTE EXT.	PRESIDENTE EXT.
2º NÍVEL	DIRETOR GERENTE	GERENTE VENDAS	DIRETOR	GERENTE FILIAL OU TÉCNICO	DIRETOR	DIRETOR	VICE-PRESIDENTE OPERACIONAL	GERENTE	DIRETOR NACIONAL	DIRETOR	DIRETOR GERENTE	DIRETOR	DIRETOR	VPRESIDENTE NACIONAL	DIRETOR	VICE-PRESIDENTE
3º NÍVEL	GERENTES NACIONAIS	-	SUPERINTENDEnte DEPTO	GERENTE DE DIVISÃO	GERENTE DE FILIAL	GERENTE	DIRETOR	CHEFE DE DEPTO	DIRETOR REGIONAL	GERENTE GERAL	GERENTE GERAL	GERENTE	GERENTE	DIRETOR	GERENTE DEPTO	SUPERINTENDEnte
4º NÍVEL	GERENTES GLOBAIS	-	GERENTE DE DIVISÃO	-	GERENTE	-	GERENTE REGIONAL OU DE FILIAL	-	GERENTE FILIAL	GERENTE TÉCNICO	CHEFE DE DEPTO	SUPERVISOR	SUPERVISOR	GERENTE GERAL	REPRES. SEN. TAN. TES DE DEPTO	DIRETOR
5º NÍVEL	SUPERVISORES	-	-	-	-	-	GERENTES	-	-	-	CHEFE DE DIVISÃO	-	-	GERENTE DEPTO	-	GERENTE DE SETOR

* A rigor seria o presidente, todavia, nesta empresa, o presidente não participa diretamente da administração.

o vice-presidente internacional, no terceiro os diretores e apenas em quarto nível hierárquico o gerente-geral da subsidiária brasileira. Indagado sobre os níveis de delegação existentes nesta empresa, o próprio gerente-geral informou que todas as decisões importantes são tomadas pelos executivos de topo internacionais, sediados nos EUA. Em apenas uma empresa multinacional o cargo de presidente refere-se à subsidiária brasileira e não à corporação multinacional como um todo.

Em seguida, procurou-se determinar o grau de autoridade para tomada de decisão a cada nível, com referência a cada uma das três decisões estudadas: fixação de objetivos de preço, determinação do preço básico, alterações de preços.

No que se refere à fixação de objetivos de preços, o primeiro nível hierárquico tem, em cerca de metade das empresas pesquisadas, completa autoridade. Nas restantes, o segundo nível também indicou ter autoridade completa.

Em cinco das seis empresas nacionais que fabricam somente microcomputadores, apenas os executivos de primeiro nível hierárquico têm completa autoridade para fixação de objetivos de preços, o que pode estar relacionado com o tamanho dessas empresas. De fato, em empresas menores é de se esperar, além de menor número de níveis hierárquicos, uma maior concentração de decisões em mãos do executivo-chefe.

A determinação do preço básico também é normalmente prerrogativa dos executivos do primeiro nível, já que entre as dezesseis empresas pesquisadas apenas em duas a completa autoridade para decidir não cabe ao executivo-chefe.

Quanto a alterações nos preços já estabelecidos, mais uma vez predominaram os casos em que os executivos de primeiro nível indicaram possuir completa autoridade para decidir variações nos preços. Em apenas três entre as dezesseis empresas, os executivos de

primeiro nível não participam desta decisão. Dois desses casos são os de empresas multinacionais em que o primeiro nível hierárquico é ocupado pelo presidente da corporação multinacional. No caso de alterações/variações nos preços, a subsidiária brasileira tem completa autonomia.

Nos três aspectos analisados — fixação de objetivos de preços, determinação do preço básico e alterações nos preços já estabelecidos — o comportamento das empresas nacionais e multinacionais não apresentou diferenças significativas. Parece razoável creditar parte dessa semelhança de atitude ao fato de que muitos executivos das empresas nacionais são provenientes das multinacionais, tendo levado para as primeiras normas e práticas seguidas nestas últimas.

A concentração das decisões de preço em mãos do primeiro nível hierárquico e, em alguns casos, do segundo, denota a importância dada a esta decisão neste setor.

II.1.2 Importância das decisões de preço comparativamente a outras decisões de marketing

Além do nível hierárquico a que as decisões de preços são tomadas, outro indicador de sua relevância é a percepção que os executivos entrevistados têm destas decisões, comparativamente a outras decisões empresariais.

Nas empresas estudadas, as decisões de preços, a sistência técnica e qualidade do produto foram unanimemente consideradas como de grande importância, no conjunto das decisões de marketing. Os fatores considerados menos importantes foram a propaganda e promoção e a distribuição.

De fato, tem sido insignificante a participação dos fabricantes de computadores nos gastos promocionais realizados no país. Entretanto, com o advento do *personal computer* e a abertura de novos mercados para o produto, é razoável supor que as atividades de

propaganda e promoção venham a ter maior relevância, no futuro, ao menos para as empresas que atuem nestes segmentos.

II.1.3 A importância do preço para o comprador

Para entender melhor o significado do preço e sua importância no marketing mix das empresas, é indispensável avaliar o papel que este desempenha na decisão de compra do consumidor ou usuário do produto. No caso específico deste estudo, dada a dificuldade de se obter esta informação diretamente dos compradores, optou-se por determinar a percepção que os executivos têm da importância do preço para o comprador, comparativamente a outros fatores. Cabe ressaltar que tal percepção pode, ou não, representar adequadamente a realidade. De qualquer forma, trata-se de uma informação relevante já que é também a partir desta percepção que os executivos tomam decisões de preço.

Apesar de ser importante, o preço é menos significativo para o adquirente de um computador, na percepção dos executivos, do que a qualidade do produto, a assistência técnica, a adequação às necessidades do cliente e a variedade do *software*.

Encontra-se, na literatura de marketing uma possível explicação para tal. Laric (1980, p.303) observou que a importância do preço diminuiria com o aumento da complexidade da decisão de compra e aumentaria com a diminuição desta. Ora, a compra de um computador é uma decisão de certa complexidade, envolvendo, em muitos casos, vultosas quantias. Parece razoável atribuir a tal o fato de o preço não ser considerado de máxima importância neste estudo. Por outro lado, a reputação do fabricante, fator normalmente considerado de grande importância na decisão de compra de produtos de alto valor unitário e tecnologia avançada, é percebida pelos executivos entrevistados como de peso similar ao preço, no processo decisório do comprador.

II.2 Políticas de Preços

A existência de políticas, normas ou diretrizes gerais nas empresas se justifica como um elemento facilitador do processo de tomada de decisões gerenciais. Assim sendo, considerou-se relevante investigar até que ponto as decisões de preços seriam facilitadas pela existência de tais políticas, normas ou diretrizes gerais.

As políticas podem existir e aplicar-se tanto às decisões de nível estratégico, quanto às de nível tático. No caso das decisões de preços, procurou-se estudar tanto o aspecto estratégico (determinação do preço básico), quanto o aspecto tático (administração de preços).

Os resultados obtidos indicam que todas as empresas estudadas na indústria brasileira de computadores, dispõem de alguma política, norma ou diretriz geral que serve como facilitadora no processo decisório de preços. Tais resultados seriam de esperar, tendo em vista a importância do preço e a complexidade das decisões de preços para estes produtos. De qualquer forma, parece ser que grande parte destas políticas encontram-se formalizadas e explícitas dentro destas organizações.

II.2.1 Determinação do preço básico

Treze entre as dezesseis empresas entrevistadas possuem políticas, normas ou diretrizes gerais relacionadas à determinação do preço básico pelo qual o produto será vendido.

Esta decisão, de caráter estratégico, orienta o posicionamento do produto no mercado com relação à concorrência, além de afetar a rentabilidade da empresa.

No caso das multinacionais, um aspecto que parece influir na existência de normas é a padronização de preços, imposta em

muitos casos pelas matrizes das empresas multinacionais em atuação no Brasil. Não são raros os casos em que as empresas multinacionais, no setor de informática, praticam a standardização de preços no mercado internacional. Nestes casos, porém, mais do que um facilitador para a tomada de decisões de preços, as políticas e normas existentes parecem servir a objetivos de controle da atuação das subsidiárias no mercado internacional. Outras variáveis que levam as multinacionais a disporem de políticas quanto à determinação do preço básico são o maior tamanho dessas empresas, sua maior complexidade e o maior tempo de atuação no mercado.

II.2.2 Administração de preços

As alterações de preços são prática usual na maioria das empresas, tendo em vista a ampla gama de situações em que se torna necessária uma modificação nos preços estabelecidos. Entre as variáveis que levam a alterações de preços destacam-se as mudanças na demanda, os efeitos da inflação e os objetivos de mercado, tais como o estímulo ao comércio ou aos compradores finais.

Das dezesseis empresas analisadas apenas uma afirmou não possuir políticas, normas e diretrizes sobre alterações de preços. As afirmações mais comuns são as abaixo transcritas:

"Nossos preços são alterados periodicamente, duas vezes por ano, de acordo com as ORTNs".

"Além do aumento relativo aos índices de inflação, alteramos os níveis de preços somente em casos especiais, para agilizar o volume de vendas".

"Modificamos nossos preços com base nos custos dos diversos componentes, assim o preço variará de acordo com seu maior ou menor custo".

Essas afirmações sugerem que algumas empresas limitam as alterações de preços apenas ao ajuste inflacionário, enquanto outras utilizam também as alterações de preço como estímulos temporá

rios à demanda. Não se observaram diferenças, com relação a políticas de alterações de preços, entre as empresas nacionais e as multinacionais.

O trade-in, ou seja, a aceitação do computador usado como entrada ou parte do pagamento para a aquisição de um novo, mostrou ser um instrumento comum nas empresas multinacionais, uma vez que todas as cinco pesquisadas neste estudo informaram possuir políticas, normas ou diretrizes sobre trade-ins. Já nas empresas nacionais, em número de onze, três afirmaram não possuir quaisquer normas sobre o assunto.

Algumas respostas comuns, dadas pelas empresas pesquisadas, foram as seguintes:

"Nós efetuamos o trade-in se o computador a ser substituído for da própria empresa. Temos, também, políticas para o uso do computador".

"Utilizamos o trade-in, mas cada caso é um caso".

"Depende do produto, do prazo que o equipamento está instalado e da forma de comercialização".

"Temos políticas e diretrizes para realizar o trade-in. Para tal duas condições devem ser satisfeitas: o computador usado deve ter sido fabricado pela empresa e o valor pago por ele não deve significar mais de 20% do valor do computador novo a ser adquirido".

Uma vez que a utilização de trade-ins para a aquisição de um novo computador está geralmente limitada, por motivos óbvios, aos computadores produzidos pela mesma empresa, e por ser esta prática de grande interesse para o comprador, é razoável supor que a mesma tenha, a longo prazo, um efeito de estabilização das participações no mercado.

No que se refere a descontos à vista, nove entre as dezesseis empresas pesquisadas indicaram possuir políticas ou normas a

este respeito.

Nesse aspecto, o comportamento das empresas nacionais e multinacionais não mostrou diferenças significativas. Algumas afirmações típicas são transcritas a seguir:

"Concedemos descontos especiais para universidades e para certos tipos de operação".

"Dadas as condições econômicas do mercado, há uma certa flexibilidade no que se refere a descontos à vista".

"Efetuamos acordos com os clientes; quanto maior o volume, por exemplo, maior o desconto concedido".

"Concedemos descontos de acordo com o vulto da importância negociada. Levamos também em conta a promessa de compras posteriores, nuances políticas e o interesse em áreas geográficas novas".

Um outro aspecto da administração de preços é aquele que se refere a contratos de serviço e manutenção, na indústria de computadores. Dois motivos principais justificam a inclusão dos contratos de serviço e manutenção na análise das decisões de preços: de um lado, o fato de que estes contratos se constituem, na verdade, em uma "ampliação" do composto de produto, e, de outro, a possibilidade de as empresas cobrarem direta ou indiretamente por estes serviços, incluindo-os no preço do produto ou não.

Entre as onze empresas nacionais pesquisadas, três indicaram não oferecer qualquer tipo de contrato de serviço. Por outro lado, todas as empresas multinacionais entrevistadas oferecem tais contratos.

As afirmações seguintes foram as mais comuns:

"O contrato de serviço que oferecemos aos nossos clientes prevê, entre outras cláusulas, orientar o adquirente dos equipamentos e prover sua manutenção".

"Nosso contrato de serviço prevê assistência técnica (como utilizar a maquinária, como mantê-la, etc.) assim como orientação para instalar o equipamento".

"O contrato de serviço que elaboramos com o cliente, prevê o desenvolvimento e a manutenção de software".

"A norma da empresa é realizar um contrato de manutenção de acordo com o cliente. Cada caso é analisado individualmente".

"Oferecemos um contrato de manutenção. Nele estão incluídos possíveis gastos com mão-de-obra, peças e a manutenção regular. Cobramos uma taxa de manutenção dos nossos clientes, o que garante que nossas máquinas estarão sempre em boas condições".

"Temos um contrato de manutenção, os clientes pagam uma determinada quantia mensalmente. Desde que não seja caracterizada a inadimplência, a empresa cobre todos os gastos, mão-de-obra e peças".

Parece ser, portanto, que a orientação destas empresas é a de assistir e educar os seus usuários. Observou-se, também, certa tendência, por parte das empresas, em ampliar cada vez mais o alcance de seus contratos de serviço e manutenção.

As políticas de preço adotadas, com relação a tais tipos de contratos, como se observa a partir das citações acima, variam desde a prestação do serviço sem ônus adicional para o comprador — procedimento menos comum — à cobrança mensal, cobrindo todos os eventuais serviços a serem prestados.

III. PROCESSO DE DECISÃO DE PREÇOS DE UM NOVO PRODUTO

Uma questão sem dúvida relevante, na análise do processo decisório de preços, refere-se a que etapas são cobertas antes da decisão final. Como em todos os estudos referentes a processo decisório, dois modelos comportamentais podem ocorrer: o processo racional e o não-racional. No primeiro caso, fatores como custos e informações sobre concorrentes e mercado têm especial relevância na decisão; no segundo caso, preponderariam fatores mais intangíveis, inclusive os valores e preferências da alta direção.

Três processos de decisão de preços encontram-se esquematizados na Figura 1. Nenhum desses processos reflete necessariamente o procedimento adotado por uma determinada empresa. No entanto, podem ser vistos como generalizações dos principais processos encontrados.

Os processos A e B foram os mais comumente citados pelas empresas nacionais. Já o processo C ocorreu frequentemente nas multinacionais. É interessante observar que, no processo C, o tipo de sistema de custeio utilizado é o de custeio direto, que não aparece nos processos A e B. É razoável supor que se trate de influência da matriz dessas empresas, que se utilizam do mesmo sistema de custeio nos vários países onde atuam. Aliás, estudo empírico realizado pela COPPEAD/UFRJ, não-publicado, indicou uma baixa incidência de uso de custeio direto em empresas nacionais privadas, o que vem a corroborar os achados deste estudo.

Comparando-se os elementos contidos em cada processo (Tabela 2), observa-se claramente até que ponto estes processos se diferenciam.

O processo A é o menos sofisticado e tem pouco lastro em informações de mercado ou de custo. A base para a decisão de lançar o produto é a margem unitária, mas como a fixação do preço se dá após o desenvolvimento (ou adaptação ou compra da tecnologia do

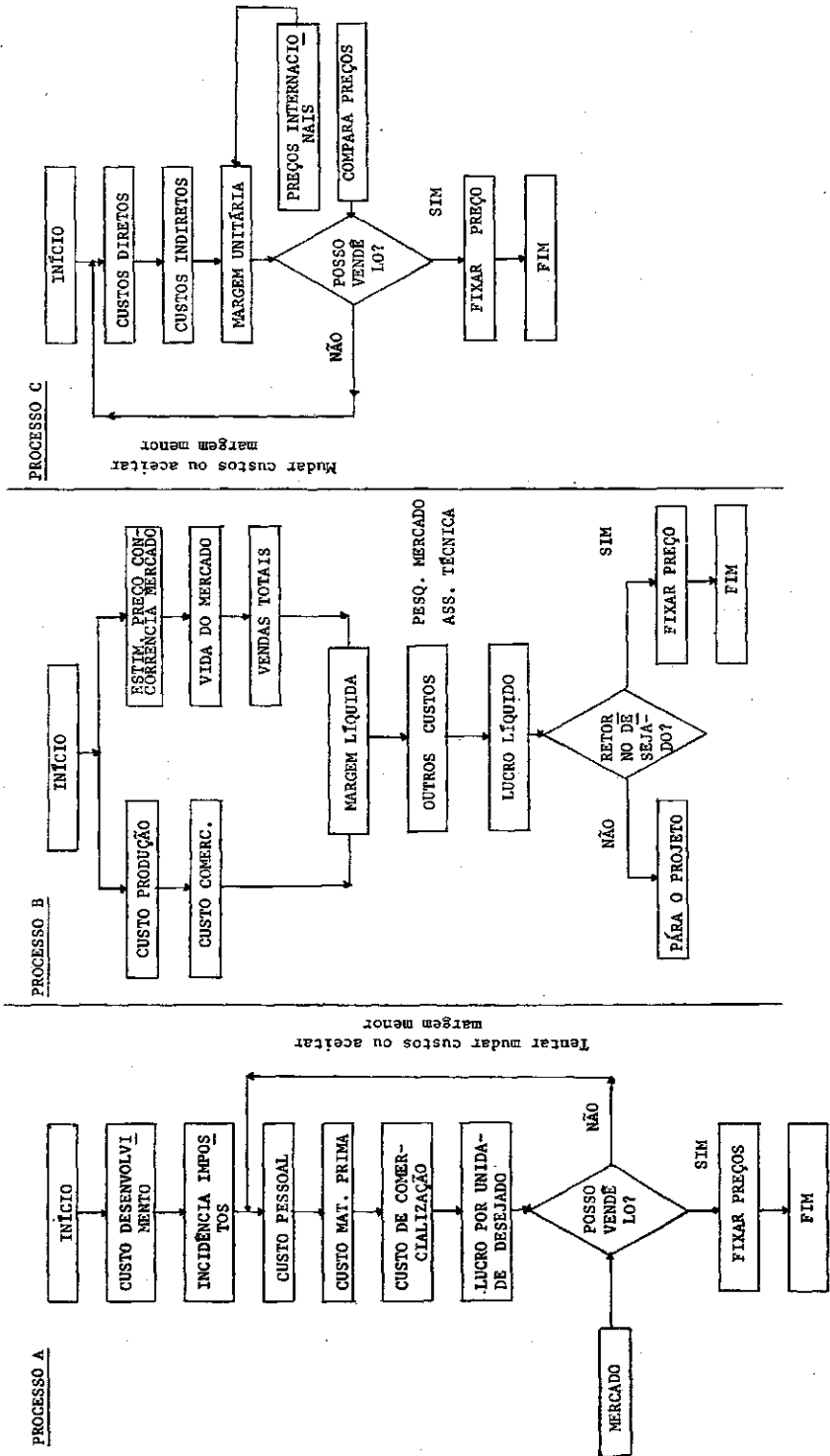
TABELA 2

COMPARAÇÃO DE ELEMENTOS NOS TRÊS PROCESSOS DE
DECISÃO DE PREÇOS IDENTIFICADOS

ELEMENTOS	PROCESSO A	PROCESSO B	PROCESSO C
Base de Análise	Margem Unitária	Entradas Totais e Custos	Margem Unitária
Base para Decisão de Lançar o Produto	Margem Unitária	Retorno S/Investimento	Margem Unitária/ Posição no Mercado
Uso de Informações de Mercado	Pouca	Muita/Inclui Vida Útil	Muita/Inclui Preços Internacionais
Disponibilidade de Informações de Custo	Superficial	Detalhado	Detalhado
Estágio Desenvolvim. do Produto ao Fixar Preço	Depois	Antes	Depois

FIGURA 1

TRÊS PROCESSOS DECISÓRIOS DE PREÇO PARA UM NOVO COMPUTADOR



produto), algumas empresas, na prática, são levadas a aceitar uma margem inferior à desejada, lançando o produto de qualquer forma.

O processo B é bem mais sofisticado, tendo como base para a decisão de lançar o produto o retorno sobre o investimento. As informações sobre custos disponíveis para a empresa são normalmente detalhadas e há maior disponibilidade de informações de mercado. Os preços são fixados antes do desenvolvimento/adaptação do produto, o que permite à empresa maior liberdade para a tomada de decisões do que no primeiro caso.

Já no processo C, a decisão de lançar ou não o produto é tomada com base na margem unitária e nos reflexos que tal lançamento poderá ter sobre a posição da empresa no mercado. Tanto as informações de mercado como as de custo são fartas. Como este é o caso típico das multinacionais, que não realizam atividades de desenvolvimento de produto no Brasil, a decisão de preço se dá com relação a um produto já existente. Também neste caso, a empresa poderá aceitar uma margem menor, particularmente se o lançamento é favorável a seus objetivos de participação no mercado.

A análise das etapas típicas no processo decisório de preços de um novo computador sugere a predominância de um processo racional e estruturado.

IV. CONCLUSÕES

As conclusões a que chegou este estudo estão restritas às empresas fabricantes de computadores estudadas, podendo servir como indicadores para que se levantem novas hipóteses.

IV.1

No que se refere ao processo decisório de preços, nas empresas fabricantes de computadores estudadas, a tendência observada é a de que este processo seja racional, estruturado e respaldado por políticas, normas e diretrizes gerais. Esta conclusão é suportada pelos seguintes resultados obtidos neste estudo:

- Nas empresas fabricantes de computadores estudadas, as decisões de preços — tanto as de caráter estratégico, quanto tático — subordinam-se normalmente a um conjunto de políticas, normas e diretrizes gerais.
- Os passos típicos no processo decisório de preços de um novo produto, assim como a análise dos principais fatores que afetam as decisões de preços, sugerem uma ponderação entre os diversos elementos que influem em tais decisões.
- A até certo ponto rígida atribuição de responsabilidades pela decisão de preços a determinados níveis hierárquicos na organização sugere, igualmente, uma formalização na estrutura da empresa destas decisões.

IV.2

As decisões de preços, neste setor, inserem-se entre as mais importantes decisões empresariais, sendo, tanto a nível estratégico quanto tático, prerrogativa da alta direção. Suportam esta afirmação os seguintes achados:

- A autoridade completa para fixação de objetivos de preços, determinação do preço e alterações de preços encontra-se, na maioria das empresas, em mãos dos executivos de 1º e 2º nível hierárquico.
- As decisões de preços foram consideradas, pela maioria dos executivos entrevistados, como da maior importância, comparativamente a outras decisões de marketing.
- Não são os executivos consideram estas decisões fundamentais, como percebem a variável preço como uma das mais importantes (ainda que não a mais importante) para os clientes, no momento destes se decidirem pela aquisição de um novo computador.

IV.3

As práticas de preços adotadas pelas empresas multinacionais, no setor, diferem em alguns aspectos das empresas nacionais. Nas empresas multinacionais:

- Parece existir uma tendência no sentido de que disponham de maior número de políticas, normas e diretrizes gerais do que as nacionais. Aparentemente, porém, mais do que um elemento facilitador do processo de tomada de decisões de preços, as políticas e normas existentes parecem servir a objetivos de controle, por parte da matriz internacional, à atuação de suas subsidiárias no exterior. Também a padronização de preços, entre os diversos países onde atuam as multinacionais, poderia ser um outro fator explicativo do fato observado. Finalmente, outras variáveis possivelmente associadas seriam o maior tamanho e complexidade das organizações multinacionais e seu maior tempo de atuação no mercado.
- O uso de sistemas de custeio direto como elemento de suporte à tomada de decisões de preços ocorreu predominantemente em empresas multinacionais.

- Nas empresas multinacionais, manifestou-se freqüentemente uma maior preocupação em ajustar os preços a seus objetivos de participação no mercado do que nas nacionais.
- Com relação aos demais aspectos estudados, porém, não se observaram maiores diferenças no comportamento destas empresas.

V. BIBLIOGRAFIA

1. AS EMPRESAS se ajustam à era pós-CIP. Negócios em Exame. São Paulo, (233):60-5, 26 ago. 1981.
2. KELLY, P.J. & COOKER, J.W. The importance of price as a choice criterion for industrial purchasing decisions. Industrial Marketing Management, vol 5, Oct.: 1976, pp. 281.
3. LARIC, Michael V. Pricing strategy in industrial markets. European Journal of Marketing. West Yorkshire, 14 (5/6):303, 1980.
4. SCHEWE, Charles D. & SMITH, Reuben M. Marketing: conceitos, casos e aplicações. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1982.
5. UDELL, J. How important is pricing in competitive strategy. Journal of Marketing. Chicago, Ill., 28(1): 45-78, Jan. 1964.
6. ARPAN, Jeffrey S. Multinational firm pricing in international markets. Sloan Management Review: Cambridge, Mass., 13(2) : 1-9, Winter, 1982.
7. BAKER, James C. & RYANS, John K., Jr. Some aspects of international pricing: a neglected area of management policy: In: _____ . Multinational marketing dimensions in strategy. Columbus, Ohio, Grid, 1975.
8. DEAN, Joel. Políticas para fixação de preços de produtos novos. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. São Paulo, 4(2), 1977.
9. FOXALL, Gordon A descriptive theory of pricing for marketing. European Journal of Marketing. West Yorkshire, 6(3):190-4.
10. GABOR, Andre & GRANGER, C.W.J. Pricing sensitivity of the consumer. Journal of Advertising Research. New York, 4(4): 40.4.

11. LYNN, Robert A. Unit volume as a goal for pricing. Journal of Marketing. Chicago, Ill., 32(1): 34-9, Oct. 1968.
12. OXENFELDT, Alfred R. A decision-making structure for price decisions. Journal of Marketing. Chicago, Ill., 37(1): 48-53, Jan. 1973.