

**ARTIGO**  
**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

**POLÍTICA E PRÁTICA DE  
PREÇOS AO CONSUMIDOR**

# POLÍTICA E PRÁTICA DE PREÇOS AO CONSUMIDOR – ANÁLISE DO VALOR E SOLUÇÃO DE PROBLEMA

Até quando usaremos a velha política de só aumentar os preços? O uso de métodos científicos para analisar problemas e tomar decisões e engenharia e análise do valor para eliminar os supérfluos e valorizar o essencial pode ser a melhor resposta para os preços baixos.

Todos nós vivemos sob a síndrome do aumento de preços que só repousa um pouco durante os congelamentos, mas o que acontece antes e após o congelamento? Aumento de preços é claro! Atualmente estamos assistindo as pressões de alguns segmentos do mercado para novamente aumentar seus preços; até parece que os empresários e comerciantes só sabem “conjuguar” este verbo, mas o que interessa é exatamente o que está atrás disto, ou seja, por que todo mundo quer aumentar preços?

A macro equação da formação do preço de um produto diz que “ele é igual à soma do custo mais o lucro”. Uma outra regra menos conhecida diz que o “preço de um produto é exatamente o quanto o consumidor está disposto a pagar por ele”. Esta segunda parece mais racional e é aplicada em países de economia estável, só que no Brasil ela é quase que desconhecida por parte do consumidor, mas a culpa não é dele, é que para ela ser aplicada há necessidade de haver grande oferta de opções, mas no Brasil isto só existe para poucos produtos e para muitos ainda há limitações de produção; portanto, o consumidor se vê obrigado a consumir o que existe, onde se aplica a fórmula  $P = C + L$ , ou não consumir.

Isto me faz lembrar de um dia em que estava assistindo corrida de fórmula 1 junto com meu filho e ele perguntou – como é que o Ayrton Senna pode ultrapassar o Alan Prost? Pensei e disse: só se ele fizer um outro traçado, ou seja, se ele continuar no vácuo do Prost jamais irá ultrapassá-lo. Este fato se aplica muito no atual quadro político econômico em que vivemos – a palavra chave é Mudança. Para que o Brasil seja o país do futuro, precisamos ter políticos honestos e competentes que tenham coragem de mudar o modo de fazer política, ou então não chegaremos em primeiro lugar, pois se não houver uma força maior e persistente, será muito difícil mudar este quadro a curto e médio prazos.

Agora qualquer que seja o tipo de governo que venhamos a ter, teremos que desaprender os verbos aumentar e ou ajustar preços, só que isto é também uma mudança e não acontecerá por milagre, passe de mágica, ou porque alguns querem – ela terá que ser trabalhada. Para isto, entra o COMO? Para responder voltamos à equação de que  $P = C + L$ , sempre eles querem aumentar os preços porque o lucro está baixo, então nada mais fácil do que aumentar o preço. Conforme já dito, isto é feito porque é bem mais fácil e também porque o consumidor terá que absorver. Agora, será que não existe outro caminho, ou outra resposta para o COMO?

Sim, a mudança que é a resposta do como, está exatamente em mexer na variável custo; esta é a outra e mais importante palavra chave – redução de custo; todo mundo incluindo o governo falam em redução de custo; só que muitos poucos praticam; existem várias técnicas e ou ferramentas que foram desenvolvidas com este intuito e que, quando aplicada corretamente, trazem ótimos resultados. Para nós, a redução de custos pode ser feita de duas maneiras, que podem ser adotadas juntas – reduzir custos de produzir e ou executar um produto ou serviço e reduzir custos de atender a função e ou a necessidade do usuário ou consumidor.

Primeiro tipo de redução de custos – uso de método científico para resolver problemas e tomar

# POLÍTICA E PRÁTICA DE PREÇOS AO CONSUMIDOR – ANÁLISE DO VALOR E SOLUÇÃO DE PROBLEMA

decisões: Vamos abordar um pouco do primeiro tipo de redução que é o de reduzir custos de produção: Todo programa de redução de custos tem que vir de cima para baixo e, para que dê certo, há necessidade de comprometimento. Se estamos dizendo de cima para baixo, estamos falando de quem tem poder e este poder pode ser do setor público ou do setor privado; quem tem poder sempre está determinando as regras e gerenciando algum tipo de recurso: dinheiro, material, pessoas etc.

A gestão de recursos deve ter foco em duas frentes principais: resolver problemas e tomar decisões. Existem dois tipos de problemas, os reais e os potenciais. Problemas reais são desvios, ou seja, discrepâncias entre o desempenho esperado e o desempenho real; para se resolver, é necessário conhecer a causa, pois somente após se ter a causa conhecida é que se pode tomar ações acertadas. Problemas potenciais são desvios, ou seja, discrepâncias entre o desempenho projetado e o desempenho previsto, os quais podem ser de oportunidades ou ameaças; mais uma vez, para tirar o melhor proveito, impedindo que aconteça (ameaça) ou favorecendo que aconteça (oportunidade) precisamos conhecer as causas potenciais. Após estas análises, nos deparamos com situações de decisão, que é o nosso dia a dia; se pararmos para pensar veremos que todos os momentos da nossa vida são cercados por decisões, mesmo que sejam as binárias (fazer ou não fazer, ir ou não ir etc.). Também nas decisões é necessário definirmos o nosso propósito, os nossos recursos, desejos e limitações, as opções e finalmente os riscos; sem isto, torna-se difícil tomar decisões acertadas.

A etapa mais difícil é exatamente a de conseguir resultados (redução de custos) através de terceiros. Para isto é necessário comprometimento, e para haver comprometimento é necessário haver participação. Desta forma temos que decidir novamente se há ou não necessidade de envolver, quem envolver, quando envolver e o quanto envolver. Se fizermos bem esta parte, a chance de sucesso será muito grande.

Trabalhamos com estes processos racionais de solução de problemas e tomada de decisão há muito tempo. Como exemplo citamos o caso de uma empresa que gastava 10% de peças boas para preparar a máquina de usinar e ao mesmo tempo, na fundição, as peças refugadas iam de volta ao forno para recozer; então alguém teve a ideia: "em vez de refundir, vamos pintar as peças de outra cor e usá-las na preparação da máquina de usinar". Não se perderia mais peças boas e todos acharam uma ótima ideia. Anos após, analisando o problema descobriram a causa raiz do refugo e tomaram as ações necessárias para eliminá-la; a partir daí começou a faltar peças para o mecânico preparar a máquina pois, anteriormente os problemas estavam balanceados. A análise de problemas desbalanceou o sistema e descobriram a "besteira" que estavam fazendo. Posteriormente, numa outra análise, resolveram o problema da preparação e praticamente não mais gastavam peças para tal. No setor público temos inúmeros exemplos de análises e decisões não tão bem conduzidas e ou sucedidas; se formos avaliá-las, veremos que foi desprezado algum ponto importante dentro de uma metodologia racional. E os resultados! É óbvio, perdas para todas as partes interessadas.

Segundo tipo de redução de custos: uso da engenharia e análise do valor para eliminar os supérfluos e valorizar o essencial: Vamos falar agora do outro tipo de redução que é o de reduzir os custos de atender a função. Estamos falando de Engenharia e Análise de Valor (EAV) que foi desenvolvida na década de 40 por Lawrence D. Miles. Embora fosse desenvolvida nos EUA, teve sua

## ANÁLISE DO VALOR: POLÍTICA E PRÁTICA DE PREÇOS AO CONSUMIDOR

grande aceitação e aplicação no Japão, sendo que alguns especialistas dizem que um dos motivos do milagre japonês foi a adoção desta metodologia. Para se ter uma ideia da preocupação, de cada 1000 engenheiros, no Japão cerca de 300 trabalham com EAV; nos EUA, 30 e no Brasil apenas 1. Nos EUA, a partir de 1977, recomenda-se o uso de EAV, sempre que possível, nas empresas públicas através da resolução 172 do Senado americano.

Esta metodologia muito poderosa, é similar as já citadas, ou seja, bastante simples. Ela trata a redução de custos de um ângulo totalmente diferente, ou seja, inicialmente esquece-se o produto, da maneira como é feito, do material utilizado etc., e parte-se para definir suas funções, isolando-se a principal (é o motivo pelo qual o produto existe) e a redução de custo é feita eliminando-se as funções desnecessárias e ou procurando-se outras maneiras de atender a mesma função, é claro, que com um custo menor, mas sem afetar a sua qualidade e segurança.

É importante ressaltar que nesta técnica o uso da criatividade é indispensável para se conseguir boas ideias. Como exemplo citamos uma empresa que produz papel para revestimento de porta (imitação cerejeira); fazendo-se um estudo verificou que havia neste papel uma função desnecessária, ou seja, resistir a torção (esta função é necessária em papeis para embrulho, algo, como embalagem de balas); com a não necessidade desta função o papel foi reespecificado, reduzindo seus custos, sem no entanto alterar a qualidade da embalagem.

Um outro exemplo foi a sua aplicação pelo governo americano. Havia a necessidade de protegerem alguns reatores nucleares. Foi feito um projeto no qual consistia numa cobertura de concreto com espessura de aproximadamente dois metros, sendo seu custo superior ao limite estabelecido sem a necessidade de estudos de EAV. Como este projeto passou do limite, teve que passar pelo estudo de EAV, o qual mudou o conceito e o material, ficando dez vezes mais barato, sem alterar a função e a qualidade. Com certeza foi aprovado e muito dinheiro deixou de ser gasto.

Casos como este existem aos milhares. Seria muito importante que os governos Federal, Estadual e Municipal fizessem leis tornando obrigatório o uso desta metodologia para projetos acima de um certo valor. Pela primeira vez senti que isto estava próximo quando da decretação do Cruzado 1, onde, o então ministro Dílson Funaro, usando-se de outras palavras tocou neste assunto. Infelizmente senti-me frustrado duas vezes, pois isto não aconteceu e o cruzado não deu certo.

Que estas metodologias dão certo é inegável, mas é necessário que tanto governo quanto empresários fomentem o uso dentro de suas instituições ou empresas e com isto começaremos a esquecer o uso dos verbos aumentar, reajustar, e os nossos preços começarão a obedecer a regra mais racional que é o quanto o consumidor está disposto a pagar. Agora, quem irá ganhar? Todos nós é claro, povo, empresário, governo, em síntese, a sociedade em geral, além de tornar o nosso país mais competitivo para o mundo.

**José Luiz Basso** – Formação em Engenharia Industrial Mecânica, Pós Graduação em Administração da Produção e Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica. Diretor Consultor da Basso's & Associados Consultoria e Treinamento. Artigo escrito em janeiro de 1989 e revisitado em julho de 2020.