
Casos de Ensino em Administração

HAPPY DAYS : CONFECÇÃO DE ROUPAS PARA LOJAS DE GRIFE

Jorge Manoel Teixeira Carneiro

RESUMO

A confecção de roupas *Happy Days* se especializou em produzir roupas femininas para serem comercializadas por lojas de marcas de prestígio no Rio de Janeiro. A empresa se recuperou dos percalços iniciais e em 2004 suas vendas iam de vento em popa. Não apenas seus clientes no Rio de Janeiro aumentavam suas encomendas, como também a empresa passou a receber pedidos de clientes em outros estados, bem como de lojas menos prestigiadas em outras regiões do estado do Rio de Janeiro. Apesar do sucesso, a empresária fundadora da empresa sabia que tinha duas questões importantes a resolver: em quais tipos de clientes se concentrar e qual o preço a cobrar pelas suas peças de *design* distintivo.

Palavras-chave: preços; posicionamento de marketing; portfólio de clientes.

ABSTRACT

Happy Days is a clothes manufacturer that specialized in women's clothes to be sold on order to prestigious stores in Rio de Janeiro. In 2004, after overcoming severe financial difficulties in the early days, the company could celebrate its success in the marketplace. Clients in Rio de Janeiro were increasing their purchases and the company started to receive relevant orders from other states as well as from other cities in the state of Rio de Janeiro. The success of the sales notwithstanding, the founder of the company knew that there were two important issues that needed attention: the choice of the proper portfolio of clients and the definition of the prices to charge for its distinctive pieces.

Key words: prices; market positioning; customer portfolio.

INTRODUÇÃO

Estilista de formação, Beatriz Ribeiro fundou a confecção *Happy Days*⁽¹⁾ em 2002. A empresa se especializou no segmento feminino jovem das classes A e B, embora tivesse também a classe AA e a classe C como alvos em muitas de suas coleções. Bia, como gostava de ser chamada, sempre havia definido os rumos da firma com base em sua intuição e bom senso, resolvendo os problemas à medida que estes surgiam, mas nunca tendo, efetivamente, dedicado tempo a discutir os fundamentos do seu negócio.

Contudo, ao final de 2004, Bia sabia que tinha duas importantes decisões a tomar, as quais ela vinha adiando fazia tempo: em quais tipos de clientes se concentrar (o que, implicitamente, significava de quais clientes abrir mão) e quanto cobrar pelas peças de roupa que a empresa vendia para lojas de grife no Rio de Janeiro.

BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA

Em sua primeira experiência profissional, Bia trabalhou numa agência de turismo. Mais tarde, junto com a mãe, abriu uma confecção de roupas. A empolgação com o mundo da moda levou Bia a se formar em *Design* numa faculdade no Rio de Janeiro. O sucesso no ramo trouxe até um convite de uma rede de televisão, onde a empresária apresentava um quadro com dicas de modas e sugestões de personalização para as expectadoras aproveitarem melhor as peças de vestuário que estavam guardadas em seus armários.

Quando sua mãe faleceu, a empresa mergulhou numa crise de liquidez causada principalmente por fraudes internas por parte de alguns empregados desonestos. Bia resolveu, então, fechar a empresa e renegociar suas dívidas, em especial com aqueles fornecedores com quem ela julgava importante manter bom relacionamento para o futuro. A empresária também entrou em acordos com diversos bancos, relativamente às dívidas contraídas. Já se haviam, a essa altura, passado cerca de oito anos desde que Bia ingressara no mundo da moda.

Tendo identificado a origem dos desvios de dinheiro, a empresária substituiu pessoas e passou a contar com um time honesto e coeso. Beneficiou-se também do importante auxílio e incentivo de seu namorado, o qual atuava como consultor

da empresa. Em novembro de 2002 foi fundada a *Happy Days*. Contando, então, com uma equipe competente e de confiança, em 2004 Bia podia vangloriar-se de se dedicar de corpo e alma àquilo de que mais gostava: criar, produzir e vender roupas com *design* distintivo.

O FOCO DO NEGÓCIO

Inicialmente, Bia considerou duas possibilidades para atuar no ramo de moda: constituir uma confecção que fornecesse para terceiros ou lançar sua própria loja de varejo abastecida por uma fábrica também própria. Contudo, ela reconhecia que gerenciar lojas de roupas era um negócio bem distinto de gerenciar uma fábrica, tanto do ponto de vista operacional, quanto comercial e financeiro.

Uma loja própria exigiria consideráveis desembolsos regulares (tais como aluguel de espaço físico e propaganda para criar e manter a imagem da marca). Ao contrário, uma confecção poderia trabalhar com poucos gastos fixos. Por seu turno, manter uma fábrica para abastecer sua própria loja acabaria acarretando dois problemas: ou a fábrica operaria com baixa escala e, conseqüentemente, desvantagem de custos, por atender a apenas um cliente ou, se assim não fosse, a fábrica teria problemas para escoar sua produção para outros possíveis clientes, porque estes veriam a “loja da fábrica” como sua concorrente e não iriam querer negociar com a empresa. Além disso, a fábrica provavelmente não seria capaz de produzir toda a variedade de peças de que a loja necessitasse e seria, de qualquer forma, necessário recorrer a terceiros fornecedores. Por fim, concentrarse apenas na loja de varejo e abrir mão da produção das peças era algo que não passava pela cabeça da *designer* de moda Bia. A empresária convenceu-se, pois, de que o caminho seria gerenciar uma confecção.

OS CLIENTES

Embora as coleções da *Happy Days* fossem voltadas para o público jovem, Bia reconhecia que não havia uma fronteira nítida por faixa de idade, mas sim por estilo de vida: roupas *a la teenager* (que apelam para adolescentes, mas atendem também a mulheres adultas que buscam um estilo *fashion* ou que

são, vulgarmente, apelidadas de “peruas”), bem como roupas “contemporâneas”, voltadas para a mulher de 30 a 40 anos que assume seu estágio no ciclo da vida.

A *Happy Days* não possuía lojas próprias para venda diretamente ao consumidor final. Sua produção era toda feita sob encomenda para clientes que colocavam sua própria marca nas peças e as vendiam através de lojas situadas nos melhores *shopping centers* do Rio de Janeiro e de São Paulo e nos bairros mais nobres dessas cidades. Seu diferencial derivava da capacidade da empresa em atender a solicitações personalizadas de cada cliente e de sua inventividade e características de produção artesanal.

O foco em roupas mais sofisticadas e em coleções exclusivas apelava para as classes mais favorecidas da população. Tais consumidoras estavam dispostas a pagar um preço relativamente alto pelo prestígio, status e *design* distintivo das roupas de grife. Bia sabia que sua empresa era parte deste sucesso, embora as consumidoras finais nem sequer soubessem de sua existência.

A empresária considerava que possuía uma carteira de lojas clientes, especializadas nas classes A e B, que podiam ser consideradas relativamente cativas. Apesar de essas lojas também trabalharem com outros estilistas, elas sempre convidavam a *Happy Days* no momento de negociar o fornecimento para uma nova coleção. Bia percebia que estes clientes, enquanto estivessem sentindo-se bem atendidos pela *Happy Days*, procuravam manter certo equilíbrio de pedidos entre as poucas confecções com que trabalhavam e não costumavam buscar novas alternativas de fornecimento no mercado.

No último semestre de 2004, houve uma substancial mudança no *mix* de clientes. São Paulo que, no ano anterior, respondia por apenas um cliente regular, passou a representar cerca de 80% das encomendas, ficando o Rio de Janeiro, que antes dominava praticamente a totalidade das vendas, com os 20% restantes. Esta mudança obrigava Bia a viajar regularmente para a capital paulista, onde ficava dois dias por semana.

Os clientes costumavam escolher as peças de acordo com os modelos e desenhos que Bia lhes apresentava, alguns dos quais fruto de sua própria criação, outros inspirados em coleções de estilistas famosos que Bia conhecia através das revistas estrangeiras que assinava ou através de suas viagens ao exterior. O cliente definia, então, tipo de peça (saia, blusa, calça etc.), quantidade, cor, material, *design*, tipo de bordado e seleção de aviamentos. Uma venda típica envolveria em torno de 10 a 15 modelos ou referências, sendo comum a encomenda de diversas versões para o mesmo modelo base.

O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO COM OS CLIENTES

Após uma reunião inicial com um cliente, na qual eram definidos os detalhes da encomenda, a *Happy Days* preparava as respectivas peças-piloto para serem apresentadas ao cliente de forma que este aprovasse o tamanho, a cor, os apliques e diversas outras características. No entanto, a preparação destas peças-piloto poderia levar certo tempo, pois nem sempre eram imediatamente encontrados os tecidos nas cores e padronagens esperadas. De qualquer forma, somente após a aprovação das peças-piloto pelo cliente é que se dava início à produção em escala.

Contudo, alguns problemas poderiam ocorrer. Por vezes, o processo de aprovação das peças era longo e, não raro, poderiam ser produzidas seis ou sete versões de peças-piloto. Por descuido, a *Happy Days* poderia arquivar a penúltima ou a antepenúltima peça-piloto e vir a produzir esta ao invés daquela última acordada com o cliente. Outro problema dizia respeito ao tingimento das peças, posto que o tingimento de grandes quantidades poderia levar a diferenças de tom em relação à peça-piloto ou, em casos raros, poderia até resultar no encolhimento da peça. Também as bordadeiras poderiam errar, o que obrigaria a se refazerem as peças. Além do desgaste na negociação com os fornecedores da *Happy Days* para determinar de quem seria a responsabilidade pelo erro, havia ainda o problema do comprometimento do prazo de entrega ao cliente.

Quando o cliente julgava que as peças entregues não coincidiam com as peças-piloto aprovadas, surgia uma questão delicada para resolver. Alguns clientes simplesmente recusavam o lote e cancelavam a encomenda, sob a alegação de que não haveria mais tempo hábil para esperar a correção, tendo a *Happy Days*, então, que pensar no destino a dar àquelas peças. Outros clientes somente aceitavam o lote “defeituoso” caso a *Happy Days* deixasse as peças em consignação – o que significava que a loja teria um prazo de 60 a 90 dias para tentar vendê-las e somente pagaria à *Happy Days* pelas peças efetivamente vendidas, devendo a *Happy Days* retirar, às suas próprias expensas, as peças “encalhadas”.

Quando a *Happy Days* detectava, ainda na fábrica, que o lote produzido não coincidia com a peça-piloto aprovada pelo cliente, era necessário tomar uma decisão difícil:

- . assumir que o lote “defeituoso” não interessaria ao cliente, rejeitá-lo e arcar com as respectivas conseqüências (desgaste na negociação com seus fornecedores, atraso no prazo de entrega para tentar corrigir o problema, e possível incidência de multa ou cancelamento do pedido); ou

presumir que, mesmo com ligeiras alterações em relação à expectativa original, o lote ainda assim seria aceitável pelo cliente e que seria melhor entregá-lo nesse estado do que incorrer numa extensão de prazo, que nem sempre seria viável para o cliente – mas isto poderia vir a colocar dúvidas na confiabilidade das operações da *Happy Days* e, em caso de reincidência, até redundar na total interrupção do relacionamento.

Via de regra, o mercado de moda assiste a duas grandes negociações ao longo do ano, precedendo em cerca de seis meses a mudança de estação. Assim, enquanto as principais negociações com as lojas ocorrem entre os meses de junho e julho e também entre dezembro e janeiro, a produção das peças é concentrada nos meses de agosto a setembro (para a coleção de verão) e de dezembro a janeiro (para a coleção de inverno de São Paulo) e de janeiro a fevereiro (para a coleção de inverno do Rio de Janeiro). Além disso, também há algumas encomendas em volume significativo para datas festivas, tais como Dia das Mães, Páscoa e Dia dos Namorados.

Em 2003 a *Happy Days* produziu, em média, cerca de 7.000 peças por mês, todas sob encomenda. Embora raro, por vezes acontecia de algum de seus clientes não conseguir vender todo o lote encomendado e, então, solicitar devolução, alegando algum defeito na cor ou no bordado. Bia acabava aceitando a devolução de aproximadamente 50 peças por mês.

Cerca de 80% dos clientes da *Happy Days* pagavam em prazos que variavam de 30 a 75 dias a contar da data da entrega, mas nenhum pagava adiantado. A produção das peças levava, em média, de 30 a 45 dias e Bia costumava a negociar com seus fornecedores um prazo de 75 a 90 dias contados a partir da encomenda.

A GESTÃO DAS OPERAÇÕES

A *Happy Days* possuía poucos empregados, preferindo trabalhar com mão-de-obra terceirizada: basicamente costureiras e bordadeiras. Além disso, os serviços de lavagem, tingimento e estamparia eram todos contratados a outras empresas, que recebiam de acordo com o número e tipo de peças encomendadas pela *Happy Days*. Esta política facilitava a gestão da sazonalidade do mercado de moda e evitava que a empresa tivesse que empatar um grande montante de capital em máquinas ou equipamentos.

Buscando uma otimização de seus custos e de sua estrutura produtiva, Bia aproveitava para produzir uma quantidade ligeiramente superior à encomendada

por cada um de seus principais clientes e vendia estas “sobras” em pequenos lotes para lojas situadas fora da cidade do Rio de Janeiro. Por vezes, tais sobras nem eram intencionais. Ao se produzir um lote de, por exemplo, 300 peças, é usual ter-se uma sobra de 10 ou 15. Como alguns clientes não aceitavam receber estas peças adicionais, a *Happy Days* as acumulava com as de outras encomendas e as vendia para uma profissional autônoma que as negociava, posteriormente, com diversas lojas ou em feiras. Naturalmente, isto poderia levar a abalos no relacionamento com os clientes regulares, caso estes viessem a saber que sua encomenda “exclusiva” estava sendo vendida por terceiros. Talvez para evitar este risco, alguns clientes da *Happy Days* aceitassem comprar os lotes com suas respectivas sobras.

Em meses em que a produção estava baixa, a *Happy Days* aproveitava para atender a alguns tipos de clientes que apresentavam características consideravelmente distintas de seus clientes tradicionais. Eram lojas menores, com marca menos conhecida e localizadas em regiões menos nobres do estado.

A *Happy Days* adquiria a maior parte dos insumos junto a importadores brasileiros que atendiam a diversos clientes no Brasil. Dentre os principais insumos, vale destacar: malha, tecido plano e aviamentos diversos (rendas, fitas, botões, galões, ilhoses etc.) Algumas das empresas que forneciam para a *Happy Days* atuavam num regime de relativa informalidade no tocante às exigências legais. Com todos eles, a *Happy Days* negociava um preço fixo em Real, independentemente da variação futura do câmbio.

Os custos de transporte para as lojas, inclusive a retirada de peças devolvidas pelos clientes, corriam todos por conta da *Happy Days*.

A POLÍTICA DE PREÇOS DA EMPRESA

Bia nunca foi de fazer muitas contas. Afinal, os seus clientes é que costumavam definir o preço a pagar. Para cada nova encomenda, Bia simplesmente somava os custos mais óbvios que lhe vinham à memória (tais como materiais e mão-de-obra) e verificava se o preço “imposto” pelo cliente parecia suficiente para cobrir tais custos e ainda deixar um excedente que ajudaria a pagar diversos outros tipos de despesa em que a empresa incorria (tais como aluguel do galpão, impostos, energia, entre outros).

A empresária estava disposta a aceitar prejuízo em um ou outro modelo desde que a encomenda do cliente, como um todo, lhe parecesse lucrativa.

Um caso especial era a primeira venda para um novo cliente. Bia entendia que o mais importante era abrir as portas, o que significava aceitar preços relativamente baixos na expectativa de que suas peças viessem a vender bem e o cliente, entusiasmado, se dispusesse a fazer encomendas maiores e a pagar um preço mais alto no futuro.

A empresária sabia que podia estar perdendo dinheiro em algumas vendas e deixando de ganhar mais dinheiro em outras. Mas ela pensava: “O que importa é que, no fim das contas, a empresa está dando lucro.” Além do mais, parecia que todos os seus concorrentes adotavam um comportamento semelhante na hora de negociar com os clientes.

A interessante mudança no *mix* de clientes, contudo, permitia a Bia respirar mais aliviada. Os clientes paulistas, a maioria especializados no público AA, pagavam, em sua maioria uma média de R\$ 40 a R\$45 por peça, o que representava um aumento de mais de 50% em relação à média dos clientes regulares no Rio de Janeiro. É claro que os custos também eram mais altos, pois as peças eram mais sofisticadas e a *Happy Days* ainda arcava com o custo do transporte. Mas Bia entendia que os novos negócios eram compensadores.

DOIS NOVOS PEDIDOS – E AGORA, O QUE FAZER?

Em novembro de 2004, a *Happy Days* recebeu um pedido de volume significativo de um importante cliente, que solicitou 3.000 peças, sendo 1.000 *shorts*, 1.000 blusas e 1.000 saias. De cada peça o cliente solicitou apenas um único modelo, mas exigiu exclusividade.

O cliente disse que esperava vender cada peça a R\$50, R\$60 e R\$80, respectivamente. Uma vez que o cliente praticava um fator 2,0 de *mark-up*, ele disse que somente pagaria R\$25, R\$30 e R\$40 por cada peça. A encomenda deveria ser entregue em um mês e o pagamento seria integralmente realizado 45 dias após a entrega. Bia estava acostumada com este tipo de negociação. Em geral, só lhe restava aceitar a “imposição” de preço do cliente e pressionar junto aos fornecedores para estes também reduzirem seus preços.

Como costumava acontecer com outros pedidos que recebia, Bia tinha dúvidas quanto à adequabilidade deste preço. Ela fez as seguintes contas:

Itens de custo	Custo médio por peça
Insumos	R\$13,00
Mão-de-obra (terceirizada)	R\$3,00
TOTAL	R\$16,00

Numa análise rápida, esta parecia ser uma venda interessante. Afinal, em diversas negociações no passado, os custos de produção chegavam a representar entre 60% e 70% do preço de venda ao cliente.

Mas Bia entendia que estes não eram seus únicos custos. Afinal, ela tinha que manter a empresa funcionando e, para isto, tinha que pagar empregados, aluguéis, taxas etc. (no Anexo 1 são apresentados os principais itens de custo considerados por Bia.)

Bia procurou recordar também o histórico de preços de pedidos semelhantes no passado recente. Vieram-lhe imediatamente à cabeça as vendas a seguir relatadas:

- . Um cliente com nove lojas no Grande Rio, voltado para a classe C, que havia solicitado 1.200 peças. O preço pago, em torno de R\$16, podia ser considerado relativamente baixo em comparação com as vendas típicas da *Happy Days*. Em compensação, tratava-se de um cliente que não era exigente em qualidade.
- . Outro cliente, com várias lojas nos principais *shopping centers* do Rio de Janeiro e também em Salvador e São Paulo, havia encomendado 1.200 peças. Este era um cliente extremamente exigente quanto à qualidade, uma vez que atendia à classe A. Era um cliente antigo e os preços que ele acordava com a *Happy Days* eram sempre acima dos preços médios de outros compradores.
- . Havia ainda um terceiro cliente, que possuía três lojas, todas em grandes *shopping centers* no Rio de Janeiro. Seu público-alvo eram as classes A e B e, embora fosse cuidadoso com relação à qualidade, não era extremamente exigente. Contudo, exigia preços relativamente baixos na compra das peças, em torno de R\$18 a R\$20. Suas encomendas costumavam ser grandes. Na última negociação, ele havia solicitado 3.000 peças.

Considerando tudo, Bia entendia que não havia cobrado alto demais, pois, se assim fosse, o cliente provavelmente não teria aceito o pedido. Mas, na sua cabeça, a dúvida continuava: “Será que não estou cobrando menos do que o cliente estaria disposto a pagar?”

De qualquer forma, Bia considerava que aquele tinha sido um bom dia. Afinal, ela julgava que os lucros dessa única venda já eram suficientes para pagar todas as suas “despesas obrigatórias” daquele mês.

Enquanto comemorava a recente venda, ela se lembrou de outro pedido ao qual ela não havia ainda dado uma resposta. Uma rede de lojas com atuação na Região dos Lagos (esta região abrange um conjunto de pequenas cidades litorâneas, distantes cerca de 130 km da cidade do Rio de Janeiro, muito freqüentadas por cariocas, paulistas e mineiros durante os fins de semana, os feriados prolongados e, especialmente, as férias) havia-lhe solicitado uma encomenda de 250 peças (entre blusas, *tops*, saias, calças e *shorts*). Bia havia-lhes apresentado amostras de alguns modelos que ela havia recentemente entregue a algumas conhecidas lojas de roupas de grife do Rio de Janeiro.

O potencial cliente gostou dos modelos e se mostrou disposto a aceitá-los sem quaisquer modificações. Bia considerava, contudo, que seriam necessárias algumas alterações nos acessórios e nas padronagens, tendo em conta o gosto do público que provavelmente freqüentava aquelas lojas, formado, ao menos Bia assim julgava, por jovens da classe média, tanto locais quanto, especialmente, turistas.

Os custos para atender a este cliente seriam relativamente reduzidos, haja vista que as peças-piloto já estavam prontas, o tecido já estava na fábrica e o frete seria pago pelo cliente. Aliás, desde 2002, Bia havia recebido diversos pedidos de clientes esporádicos, com características semelhantes a este. Ou seja, lojas fora do Rio de Janeiro que solicitavam grandes volumes e não exigiam nem novidade nem exclusividade e também não eram muito exigentes quanto à qualidade.

Contudo, Bia não se sentia confortável. Algo lhe dizia que atender a estes pedidos poderia, um dia, vir a prejudicar seu relacionamento com os seus principais clientes. Mas rejeitar tais propostas sedutoras, com significativas margens de lucro, não era, no entanto, uma decisão fácil de ser tomada.

Enquanto comemorava a boa venda para o cliente antigo, Bia se atormentava com as dúvidas sobre o preço cobrado e sobre eventuais problemas com potenciais novos tipos de clientes. Aquela seria mais uma noite de sono agitado.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS DO CASO

O caso *Happy Days* leva os alunos a refletir sobre as diversas variáveis que impactam uma decisão de preço e a discutir as implicações de curto e de longo

prazo que as decisões de preço têm sobre o posicionamento estratégico e a rentabilidade da empresa. Duas principais decisões são abordadas: a primeira se refere a como estabelecer o preço de produtos vendidos para intermediários comerciais que neles colocarão suas próprias marcas; a segunda trata da escolha do conjunto de segmentos-alvo de compradores a serem atendidos. Mais detalhes podem ser encontrados nas notas de ensino que acompanham o caso.

FONTES DE OBTENÇÃO DOS DADOS

Todos os dados foram obtidos em entrevistas junto com a presidente (e fundadora) da empresa e com um consultor de sua confiança.

UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

O caso *Happy Days* pode ser utilizado em cursos em que o tema **Gestão de Preços** esteja programado, permitindo que se discutam os dilemas, conflitos e alternativas na decisão de estabelecimento de preços para os produtos de uma empresa, bem como o impacto de se lidar com diferentes segmentos de clientes.

ORIENTAÇÕES PARA INSTRUTORES – NOTAS DE ENSINO DO CASO

Situação-problema

Duas principais decisões são abordadas. A primeira se refere a como estabelecer o preço de produtos vendidos para intermediários comerciais que neles colocarão suas próprias marcas. A segunda trata da escolha do conjunto de segmentos-alvo de compradores a serem atendidos.

Conceitos Abordados

- . Diferenças de comportamento e de sensibilidade ao preço entre os diversos segmentos de mercado.
- . Impacto dos custos na formação dos preços.

-
- . A influência das características e ações dos concorrentes sobre os preços.
 - . Coerência entre preço e demais componentes do *mix* de marketing e entre preço e objetivos empresariais.
 - . A influência do macroambiente sobre as estratégias de preço (neste caso, especialmente o macroambiente social e cultural).

Materiais Adicionais de Referência

O caso não se utiliza de quaisquer recursos adicionais. Também não é exigido dos alunos nenhuma leitura adicional prévia.

Sugestões de Perguntas para os Alunos⁽²⁾

- a) Como você descreveria o comportamento de compra das consumidoras que adquirem roupas nas lojas clientes da *Happy Days*? Como sugestão, considere os pontos abaixo:
 - . Qual a importância relativa do preço *versus* outros atributos e benefícios almejados pelas compradoras?
 - . Como se caracteriza o processo de busca de opções e de comparação e seleção entre alternativas?
- b) Quais as implicações deste comportamento sobre a política de preços que as lojas podem praticar? Como isto afeta a liberdade da *Happy Days* ao estabelecer seus preços para as lojas?
- c) Quais as restrições que a estrutura de custos da *Happy Days* impõe ao seu processo de definição de preço?
- d) A *Happy Days* deve atender a dois tipos de público, cada um com suas exigências específicas em termos de qualidade, sofisticação e exclusividade, ou deve escolher apenas um tipo de cliente?

Análise do Caso

A empresa tem duas grandes decisões a tomar:

- . Qual o preço a cobrar por seus pedidos usuais?
- . Quais os diferentes tipos de lojas que ela pode satisfatoriamente atender?

Ao longo da discussão do caso devem ser cobertas três grandes questões:

- . (Breve) Segmentação do mercado.
- . Comportamento dos compradores e sua sensibilidade ao preço.
- . Estrutura de custos da empresa.

Outros pontos interessantes que poderão vir a ser abordados pelos alunos são:

- . Características dos concorrentes.
- . Influências do macroambiente (situação socioeconômica da população, valores sociais e culturais, arcabouço legal/tributário etc.).
- . Objetivos da empresa.
- . Ações que a *Happy Days* pode empreender para aumentar sua flexibilidade na negociação de preços e condições com os clientes

Breve Segmentação do Mercado

A segmentação por classe econômico-social é uma das mais importantes no mercado de roupas. Clientes menos favorecidos (por exemplo, classes C e D) atribuem um alto grau de importância ao preço, colocando, muitas vezes, como o principal critério na escolha entre lojas e entre produtos. Por outro lado, clientes mais abastados (por exemplo, classes A e B) consideram uma série de outros atributos no momento de decisão: *design*, marca, cores, tipo de tecido, detalhes de acabamento etc. Naturalmente, o preço também é considerado, mas estes consumidores estão dispostos a considerar uma faixa de preço consideravelmente acima dos preços mínimos praticados no mercado. Já os clientes da classe AA tenderão a escolher suas roupas sem levar em conta o preço ou mesmo preferindo as lojas de preço mais alto – desde que este não seja considerado extorsivo.

Comportamento dos Compradores e sua Sensibilidade ao Preço

É importante que a discussão deixe claro que o valor do produto, tal como avaliado pelos consumidores finais, a partir dos benefícios percebidos, é independente dos custos de produção da empresa. Este valor percebido estabelece uma zona de preço máximo que a empresa poderia cobrar. Contudo, uma vez que, nesta situação específica, esta percepção de benefícios não se baseia em análise técnica precisa, mas em questões basicamente subjetivas (tais como status

e gostos) ou em informações imprecisas (tais como conhecimento das ofertas concorrentes), tal percepção pode ser influenciada pela loja por meio de sua reputação de marca, forma de exposição das peças, decoração, atendimento e forma de comunicação.

Obviamente, boa parte da capacidade de trabalhar a mente do consumidor e sua propensão a pagar mais pelo produto depende da atuação da loja, cabendo ao fornecedor o papel de traduzir nas roupas os atributos de status e de gosto que deverão ser transmitidos pelas peças. Esta relativa liberdade para influenciar a percepção do consumidor tira da loja a pressão sobre o preço de venda. Por este motivo, é provável que a loja seja razoavelmente flexível na negociação de preço com seus fornecedores, desde que ela entenda que será capaz de manter uma margem satisfatória na venda final. É possível que os alunos, ainda que não de forma estruturada, abordem a questão do custo alvo (*target cost*), ou seja: a aplicação do nível de preços que se espera que os compradores estejam dispostos a pagar determinaria o nível de custos admissíveis e, portanto, a estrutura produtiva e de operações da empresa. Não é necessário, contudo, que a discussão se aprofunde neste ponto.

Com relação à venda de suas peças para outros tipos de compradores que não os seus clientes tradicionais (os quais valorizam qualidade, *design*, exclusividade e inovação e estão dispostos a pagar um preço mais alto por isto), a *Happy Days* precisa estar atenta para evitar alguns possíveis percalços. Em primeiro lugar, há que considerar como seria a reação dos consumidores finais que adquiriram determinada peça em loja sofisticada e depois a vêem também exposta em lojas menos prestigiadas, ainda que em outras regiões. Tais consumidores podem sentir-se tentados a abandonar a loja tradicional, uma vez percebido que a esperada exclusividade não existe na realidade. Em segundo lugar, as lojas que compram da *Happy Days* podem sentir-se “traídas” ao verem que uma extensão da coleção que elas encomendaram e que julgaram ser exclusiva, também pode ser encontrada, a preços mais baixos, em lojas de concorrentes menos sofisticados. Isto será especialmente problemático se, devido à proximidade geográfica, os clientes das lojas sofisticadas puderem vir a “esbarrar” nos mesmos tipos de peças em lojas menos sofisticadas.

Este efeito pode fazer com que diminua ou até cesse o interesse dos clientes tradicionais pelos produtos da *Happy Days*. O eventual aumento de volume acompanhado por uma redução dos custos no atendimento aos clientes menos sofisticados talvez não seja suficiente para compensar a perda de margem na venda para os clientes tradicionais. Além disso, os clientes menos sofisticados tendem a ser menos fiéis e estarão mais dispostos a abrir mão dos produtos da *Happy Days*, sempre que algum concorrente oferecer um produto similar a um

preço mais baixo. Pior ainda, se deixar de atender aos clientes sofisticados a *Happy Days* poderá vir também a perder apelo junto às lojas menos nobres – e o preço passaria a ser sua única ferramenta para conquistar tais clientes. Ou seja, talvez esta estratégia de atender aos clientes menos sofisticados não se revele interessante como parece à primeira vista.

Estrutura de Custos da Empresa

Além da política de preços a ser adotada pela *Happy Days*, também a política de preço praticada pelas lojas – *mark-up* ou *cost plus* – pode ser discutida. Uma vez que uma parte considerável dos custos destas lojas é o custo de aquisição das peças, e uma vez que este é um custo variável, a utilização simples de acréscimos ao custo pode ter sentido. Especialmente quando o que é definido primeiro é o preço a ser cobrado e, a partir daí, o custo máximo a ser aceito, ou seja, o máximo que a loja estaria disposta a pagar ao fornecedor. Por outro lado, a situação reversa, ou seja, assumir o custo como dado e, a partir deste, definir o preço, ignoraria questões importantes tais como: (i) qual seria o comportamento dos concorrentes; (ii) quanto os clientes estariam dispostos a pagar; (iii) qual seria o volume de vendas esperado para cada nível de preço; e (iv) qual a relação entre preço, volume, custos e o lucro resultante.

Do ponto de vista da *Happy Days*, merece ser considerado (i) se os preços “impostos” pelos compradores serão suficientes para cobrir os custos e ainda gerar algum lucro e (ii) se há algo que a *Happy Days* possa fazer para que o preço não seja inflexivelmente determinado pelos clientes?

Caso os alunos não o façam espontaneamente, o professor deve levantar as questões:

- . Quanto a empresa precisa vender (ou seja, quantidade a determinado nível de preço) para cobrir seus custos? E para atingir um determinado nível de lucro?
- . Qual o nível de lucro mínimo que poderia ser considerado satisfatório?
- . Que ações podem ser empreendidas pela *Happy Days* para melhorar sua negociação de preços?

Aqui deve ser discutido o conceito de ponto de equilíbrio. Para tanto, é importante que os alunos entendam a distinção entre custos fixos e custos variáveis.

Com relação aos custos fixos da empresa, devem-se considerar (as informações abaixo estão apresentadas na mesma ordem em que aparecem descritas no

texto e não obedecem necessariamente à arrumação usualmente encontrada em demonstrativos financeiros):

Custos Fixos (\$/mês)

Salários	10.000
Encargos sociais (estimativa: 100% dos salários)	10.000
Cestas básicas (21 cestas @ \$100)	2.100
<i>Pro labore</i>	8.000
Encargos sobre o <i>pro labore</i> (20% de INSS)	1.600
Aluguel	1.000
Outras despesas gerais e administrativas (luz, água, telefone)	2.000
Despesas operacionais (manutenção dos equipamentos)	1.000
Despesas de viagem *	240
Despesas não regulares (estimativa)	1.000
Total mensal	\$36.940

* Em cada viagem: passagens aéreas = \$400; hotel = \$300; refeições = \$100; táxi = \$160; total = \$960 X 3 = \$2.880/ano; média equivalente por mês = \$240.

Obs: Por simplificação, não foi levado em conta o custo do financiamento aos clientes, uma vez que este é aproximadamente compensado pelo prazo concedido pelos fornecedores à *Happy Days*.

Ou seja, ao contrário dos cálculos mentais de Beatriz Ribeiro, a venda relatada não é suficiente para cobrir as despesas fixas (em suas palavras “despesas obrigatórias”) do mês:

Receitas de venda = $1.000 \times \$25 + 1.000 \times \$30 + 1.000 \times \$40 = \text{R}\95.000

Custos das mercadorias vendidas = $3.000 \times \$16 = \text{R}\48.000

Impostos sobre as vendas⁽³⁾ = (aprox.) 40% X (95.000 – 48.000) = (aprox.) R\$18.000

Lucro bruto da venda = $95.000 - 48.000 - 18.000 = \text{R}\29.000

Por seu turno, os custos variáveis incluem o tecido e outros materiais (já considerados no cálculo acima), além da mão-de-obra contratada sob encomenda para o corte, costura e lavagem das peças.

Estimando-se um preço médio de \$30 e um custo variável de cerca de 2/3 da receita (segundo estimativas da própria presidente), tem-se uma margem de contribuição unitária de \$10. Assim, para que a empresa atinja o ponto de equilíbrio contábil, ela deverá vender, no mínimo, 3.700 peças/mês. Esta quantidade foi assim calculada:

Custos fixos (CF) = \$36.940

Margem de contribuição unitária (MC_{unit}) = \$10

Ponto de equilíbrio = $CF / MC_{unit} = \$36.940 / \$10 =$ (aprox.) 3.700 peças/mês

Uma vez que, tendo em vista o relato da presidente, a empresa havia vendido, no ano anterior, uma quantidade média de 7.000 peças/mês, acima, portanto, do ponto do equilíbrio, ela deveria estar tendo lucro. É interessante conduzir-se, agora, uma breve análise dos *economics* da empresa. A demonstração de resultados é resumidamente apresentada a seguir:

Demonstração de Resultados (\$/mês)

Receitas *	210.000
(-) devoluções de vendas	(1.500)
(-) impostos sobre vendas **	(27.400)
= Receita líquida	181.100
(-) Custo das mercadorias vendidas	(140.000)
= Lucro bruto	41.100
Despesas Operacionais	
Gerais e administrativas ***	(37.000)
Depreciação	0
Comissões de vendas ****	0
= Lucro antes de juros e IR	4.100
(-) juros	0
(-) IR/CSLL (alíquota aprox. = 24%)	1.000
= Lucro líquido	3.100

* Estimado um preço médio de \$30. E vendas de 7.000 peças/mês conforme relato da presidente da empresa.

** Impostos sobre vendas = 40% * (210.000 – 1.500 – 140.000) = R\$27.400

*** Salário + prólabore + encargos = \$31.700; aluguel + serviços públicos + manutenção + outros = \$5.240; total aprox. = \$37.000

**** As vendas são realizadas unicamente pela própria Bia.

Ou seja, a empresa gera lucro, conforme foi antecipado, quando do cálculo do ponto de equilíbrio. Dado que o montante de capital comprometido no negócio é relativamente baixo (aproximadamente R\$15.000, correspondentes a 15 máquinas @ R\$1.500 cada, mais um pouco de estoques diversos), este lucro ainda representaria uma remuneração de cerca de 20%^{aa} sobre o capital investido. Mas a margem de segurança é muito baixa, haja vista que uma pequena diminuição nas vendas pode levar a empresa ao prejuízo.

(Obs: Não se deve esperar que os alunos façam uma avaliação tão detalhada ou precisa quanto essa acima, mas eles devem ser capazes de agregar informações suficientes para tecerem considerações em relação à estrutura de custos da empresa e à relação receitas-custos-lucro.)

Características dos Concorrentes

Embora Bia talvez não perceba isto explicitamente, o fato de parecer que ela não tem concorrentes não quer dizer que estes não sejam importantes. Na verdade, as lojas preferem trabalhar com um portfólio razoavelmente diversificado de fornecedores, todos capazes, que poderiam suprir suas necessidades, caso a *Happy Days* não agradasse mais. Ou seja, ainda que de forma não muito explícita, a existência de concorrentes coloca um teto nos preços que a *Happy Days* pode cobrar.

Influências do Macroambiente

É possível e até interessante que surjam discussões relativas aos impactos que diversos fatores do macroambiente podem exercer sobre o comportamento de compra e a sensibilidade ao preço. Por exemplo:

- . Em épocas de recessão, os consumidores das classes B e C são mais conservadores em seus gastos; na classe A não se observa significativa alteração.
- . Em períodos de modismo (ex: uma novela de muito sucesso em que determinado estilo de roupa faça sucesso), é possível que os clientes estejam dispostos a pagar mais caro; esta costuma ser uma oportunidade de vida curta, mas que pode ser muito bem aproveitada, desde que a empresa e suas lojas-clientes estejam atentas e a empresa seja ágil na produção.
- . Mudanças nos valores culturais podem afetar o valor que os compradores atribuem a cada produto; em especial, produtos de luxo ou considerados não essenciais podem sofrer, se for observada uma tendência à busca de valores menos materiais.

Objetivos da Empresa

Ao final da discussão, deve ficar claro para os alunos que, no longo prazo, o objetivo da empresa deve ser maximizar sua rentabilidade. Para tanto, as decisões de marketing e de operações devem ser orientadas para funcionarem como um

todo coerente, cujas partes se reforcem mutuamente, conduzindo àquele objetivo. Neste sentido, o papel do preço é auxiliar na construção da imagem da empresa e de seus produtos (tenha a imagem sido idealizada pelos executivos como “sofisticada” ou “barateira” ou de “melhor relação preço benefícios” ou outras) e ser consistente com a estrutura de custos da empresa.

No longo prazo, deve ser buscada uma combinação de **margem** com **volume** que maximize a rentabilidade esperada da empresa.

Ações que Podem Ser Empreendidas pela *Happy Days* para Melhorar sua Negociação de Preços

É possível que os alunos sugiram diversas ações. Dentre estas:

- . Ênfase na criatividade para diferenciar seu produto das ofertas dos concorrentes.
- . Atenção e responsividade aos desejos dos clientes.
- . Atenção constante aos prazos de produção e entrega; afinal a satisfação dos clientes não vem apenas da “qualidade” das roupas, mas também de sua entrega em prazo e quantidade adequados.

Definição do Preço para o Pedido Específico Constante do Caso

Levando-se em conta apenas os custos variáveis (CV) e a margem de contribuição unitária (MC_{unit}) deste lote, esta é uma venda interessante:

$$CV_{unit} = \$16,00$$

$$\text{Preço médio} = \$31,67$$

$$Mc_{unit} = \$15,67$$

$$\text{Volume} = 3.000 \text{ peças}$$

$$MC_{total} = \$47.000 \text{ (sem considerar a dedução de impostos sobre as vendas)}$$

Comparada com outras vendas típicas, valem as considerações abaixo:

- . Em relação ao primeiro cliente relatado, esta é uma venda maior e a um preço melhor; porém os custos serão mais altos, dado o nível de qualidade exigido.

-
- . Já o segundo cliente apresentado exigia um patamar mais alto de custos para ser atendido, em função do nível de qualidade, mas também pagava mais. Além disso, era cliente fiel.
 - . O terceiro cliente demandava um patamar médio de custos (em função do nível médio de qualidade), mas pagava relativamente pouco. A margem seria menor. Mas a quantidade, pelo menos nesta encomenda específica, era relativamente grande.

Considerando tudo, a venda específica em análise parece ser um pouco melhor que as vendas típicas da *Happy Days*.

A questão a considerar é: vale a pena pressionar o cliente para pagar mais (afinal, a margem dele parece consideravelmente “gorda”) e se arriscar a perder o cliente que poderá migrar para um concorrente da *Happy Days*, ou o melhor é continuar mantendo o cliente satisfeito, mesmo à custa de um possível “sacrifício” na margem de venda da *Happy Days*?

Além disso, a *Happy Days* deve considerar o que pode ser feito em conjunto por ela e pelo cliente para aumentar a lucratividade de ambos. Talvez o lançamento de coleções especiais, com estilo distintivo e tiragem limitada, possa permitir à loja elevar seus preços e, com isto, também pagar mais à *Happy Days*. Obviamente, a *Happy Days* tem que estar atenta para que um eventual preço maior não seja dissipado por custos de produção mais altos para atender à necessidade especial.

Conclusões Finais

A decisão de preços envolve tanto técnica (análise de custos, análise da elasticidade da demanda ao preço, análise de ponto de equilíbrio etc.) quanto arte, porquanto os decisores não têm acesso a todo o tipo de informação e o comportamento dos compradores e dos concorrentes não pode ser totalmente modelado e previsto. Sugere-se uma combinação de vários métodos, baseados (i) nos compradores, (ii) nos custos e (iii) nos concorrentes.

Leituras Recomendadas

NAGLE, T. T.;
HOLDEN, R. K.

Estratégia e táticas de preço. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DOLAN, R.;
SIMON, H.

O poder dos preços. São Paulo: Futura, 1998.

NOTAS

¹ O nome da empresa e da empresária foram disfarçados.

² Estas perguntas devem ser consideradas como sugestões de pontos a serem abordados pelos alunos em sua análise e discussão do caso. Seu objetivo é tão somente orientar os alunos e não esgotar as possibilidades de análise do caso. A critério do instrutor que aplicará o caso, podem ou não ser incluídas no material dos alunos.

³ Impostos estimados: Pis/Cofins, ICMS, IPI; incidentes sobre o valor adicionado; alíquota total = $1,65\% + 7,6\% + 20\% + 10\% = 40\%$ aproximadamente (conforme estimado pelo contador → Impostos = $40\% \times (\text{R}\$95.000 - 48.000) = \text{R}\18.000 aproximadamente (assumiu-se que a empresa trabalhe no regime de lucro real).

ANEXO 1: PRINCIPAIS ITENS DE CUSTO DA EMPRESA

Para cada peça produzida são necessários desembolsos relativos a material (tecido, aviamentos); mão-de-obra de costureiras, lavagem e estamparia (todas estas atividades são terceirizadas). Além disso, há os custos com o transporte dos lotes até os clientes.

Na empresa trabalham 21 funcionários com carteira assinada cujo salário total (antes dos encargos) soma cerca de R\$10.000,00. Todos os funcionários recebem, ainda, uma cesta básica por mês. Alguns destes empregados são costureiras pilotistas, ou seja, que preparam os modelos para o mostruário que Bia apresenta aos clientes. Bia, a presidente, retira a título de pro labore R\$8.000,00 por mês.

A empresa ocupa grande galpão, cujo aluguel custa R\$1.000/mês. As contas de luz e água são rateadas entre a *Happy Days* e outras duas empresas que ocupam galpões vizinhos dentro da mesma propriedade. Já as contas de telefone são individualizadas. Somando-se as despesas com telefone mais a parte proporcional da luz e da água, a *Happy Days* desembolsa cerca de R\$2.000/mês.

Em termos de equipamentos, a empresa possui sete máquinas de costura e três máquinas de corte. O contador diz que tais investimentos já estão totalmente depreciados, mas Bia estima que o valor de revenda de cada máquina seria de R\$700 e o preço de equipamentos novos semelhantes estaria em torno de R\$1.500.

A cada ano, a *Happy Days* desembolsa cerca de R\$12.000 para manutenção das máquinas e das instalações. Bia também faz, em média, três viagens por ano a São Paulo, onde permanece por cerca de dois dias de cada vez, para visitar feiras de moda.

Há, ainda, diversas despesas não regulares, tais como prejuízos com alagamento do terreno em dias de chuva intensa, pequenos acidentes, perdas por erro de manuseio dos tecidos ou eventuais assaltos aos caminhões que transportam as peças. Além disso, há que considerar a possibilidade de despesas em acordos trabalhistas e com escritórios de advocacia e eventuais multas em virtude de descuidos na produção (por exemplo, às vezes uma etiqueta de peça pode ser indevidamente colocada em outra e, na eventualidade de o INMETRO recolher tal peça na loja para análise e constatar o erro na descrição do material empregado ou nas instruções de lavagem, a multa correspondente aplicada à loja é por esta repassada para a *Happy Days*). Seu contador lhe diz que tais despesas eventuais somam por volta de R\$1.000,00 por mês.

Além disso, há uma série de impostos, taxas e encargos. Alguns incidem sobre o valor bruto das vendas, outros sobre o valor agregado, outros sobre a folha de pagamento. Seu contador lhe fez um resumo, em que os impostos sobre as vendas representam cerca de 40% sobre o valor agregado (ou seja, a diferença entre o preço de venda e o custo dos materiais), enquanto os encargos sobre a folha de pagamento somam próximo a 100% do valor da folha e sobre o pro labore incidem encargos de 20%.

Mas tudo isto está além daquilo com que Bia gostaria de se preocupar. Por isso, ela deixa estas considerações a cargo de seu contador.