



Universidade Federal
do Rio de Janeiro

Escola Politécnica

ANÁLISE DOS MÉTODOS DE PRECIFICAÇÃO APLICADOS AO SETOR DE EDUCAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

Anna Teresa Moraes Novis

Carolina Jorge de Faria

Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Engenheiro.

Orientadora: Prof. Klitia Valeska Bicalho de Sá

Rio de Janeiro

Agosto de 2015

ANÁLISE DOS MÉTODOS DE PRECIFICAÇÃO APLICADOS AO SETOR DE
EDUCAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

Anna Teresa Moraes Novis

Carolina Jorge de Faria

PROJETO DE GRADUAÇÃO SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO CURSO
DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE
ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO.

Examinado por:

Prof. Klítia Valeska Bicalho de Sá, D.Sc (Orientador)

Prof. Roberto Ivo da Rocha Lima Filho, D.Sc

Prof. Thereza Cristina Nogueira de Aquino, D.Sc

Prof. José Roberto Ribas, D.Sc

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

AGOSTO de 2015

Moraes Novis, Anna Teresa

Jorge de Faria, Carolina

Análise dos métodos de precificação aplicados ao setor de educação: um estudo de caso/Anna Teresa Moraes Novis; Carolina Jorge de Faria. – Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2015.

X, 90 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Klitia Valeska Bicalho de Sá

Projeto de Graduação – UFRJ/ Escola Politécnica/ Curso de Engenharia de Produção, 2015.

Referências Bibliográficas: p. 89-90.

1. A teoria de precificação. 2. Análise dos métodos de precificação em diferentes setores. 3. Estudo de caso da Eleva Educação.

I. Sá, Klitia Valeska Bicalho. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola Politécnica, Curso de Engenharia de Produção. III. Análise dos métodos de precificação aplicados ao setor de educação: um estudo de caso.

Agradecimentos

Agradecemos aos nossos familiares e amigos pela compreensão da nossa jornada. Eles entenderam e nos apoiaram em todos os momentos que tivemos que abrir mão do tempo com eles para nos dedicar a nossa monografia.

Agradecemos especialmente à nossa orientadora Klitia, pela dedicação dispendida para nos auxiliar na construção desse projeto.

Agradecemos aos membros da banca por aceitarem fazer parte da avaliação.

Resumo do Projeto de Graduação apresentado à Escola Politécnica/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

ANÁLISE DOS MÉTODOS DE PRECIFICAÇÃO APLICADOS AO SETOR DE EDUCAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

Anna Teresa Moraes Novis

Carolina Jorge de Faria

Agosto/2015

Orientador: Klitia Valeska Bicalho de Sá

Curso: Engenharia de Produção

Esta monografia apresenta, primeiramente, um estudo da teoria de precificação. Em seguida, é feita uma análise para investigar como diversos setores determinam o preço de seus produtos. A segunda parte da monografia propõe um estudo do mercado de educação no Brasil e apresenta a empresa Eleva Educação e sua atuação. Por fim, é feita uma aplicação dos métodos de precificação a fim de sugerir um preço para uma das turmas de uma das unidades da Eleva Educação.

No estudo de caso, as autoras aplicaram as três abordagens de precificação: baseada em custos, mercado consumidor e concorrente. Concluiu-se que é importante fazer o uso das três abordagens, porque elas se complementam. Em outras palavras, é preciso que haja troca de informações e análises entre elas, para determinar o preço ideal para um negócio sustentável de longo prazo.

Palavras-chave: Educação; Precificação, Métodos de Precificação, Educação.

Abstract of Undergraduate Project presumed to POLI/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Engineer.

ANALYZE OF PRICING METHODS IN THE EDUCATION SECTOR: A CASE OF STUDY

Anna Teresa Moraes Novis

Carolina Jorge de Faria

August/2015

Advisor: Klitia Valeska Bicalho de Sá

Course: Industrial Engineering

Firstly, this graduation project explains the theory of pricing. Then, it analyses how different industries determine the price of their products. The second part of this project presents a study of the education market and introduces Eleva Educação Company and its actuation. Finally, pricing methods are used to determine the price of one of the services of Eleva School.

In the case study, the authors considered the approach of costs, market and rivals in determining the price.

It was concluded that it's important to make these three approaches. In other words, these three methods should rely in each other's when the objective is to determine the price for a sustainable business in long term.

Keywords: Education; Pricing, Education.

SUMÁRIO

1.	Introdução.....	11
1.1	Metodologia e Visão Geral do Trabalho.....	12
2.	A teoria da precificação.....	12
2.1	Classificação dos custos	13
2.2	O conceito de preço	13
2.3	Objetivos da Precificação	15
2.4	Métodos de Precificação.....	17
2.4.1	Métodos de Precificação baseados em custos	17
2.4.2	Métodos de Precificação Baseados em Competição	18
2.4.3	Métodos de Precificação Baseados na Demanda	18
2.5	Conclusão da análise dos métodos de precificação	19
2.6	Economia Comportamental	19
3.	Análise dos métodos de precificação em diferentes setores	23
3.1	Análise da Precificação no Setor de Fretes	23
3.1.1	Identificação do setor.....	23
3.1.2	Análise da precificação no setor	24
3.2	Análise da Precificação no Setor de Telecomunicações	26
3.2.1	Identificação do setor.....	26
3.2.2	Análise da precificação no setor	27
3.3	Análise de Precificação no Setor Aéreo	30
3.3.1	Identificação do setor.....	30
3.3.2	Análise da Precificação no setor	31
3.4	Análise de Precificação da Indústria de roupa e acessórios de Neoprene	32
3.5	Conclusão das análises de precificação em diferentes setores	37
4.	Estudo de caso do Eleva Educação.....	38
4.1	Introdução ao setor de educação	38
4.2	Introdução à Rede Eleva de ensino	50
4.3	Método de precificação no setor	57
4.3.1	Análise do processo de precificação atual da Eleva	57
4.3.2	Especificação da unidade de Estudo	59
4.3.3	Método de precificação baseado em custos.....	61
4.3.4	Método de análise do mercado consumidor/demanda	74

4.3.5 Método de análise de concorrentes	80
4.3.6 Conclusão dos métodos aplicados	86
5. Conclusão	87
6. Referência Bibliográfica	89

TABELAS

Tabela 1 – Objetivos de Precificação de Empresas de Serviço.....	16
Tabela 2 - Composição da matriz de custos dos transportes de carga brasileira 2013.....	24
Tabela 3 - Segmentos de clientes de roupas <i>neoprene</i>	34
Tabela 4 - Apuração da margem de contribuição por produto <i>neoprene</i>	35
Tabela 5 - Custos e despesas variáveis da camisa de manga longa.....	36
Tabela 6 - Total de custos, despesas variáveis e gastos fixos do produto neoprene	37
Tabela 7 - Formação de preço com margem de contribuição zero.....	37
Tabela 8 - Características dos três segmentos principais do ensino básico no Brasil	39
Tabela 9 - Média de matemática do PISA por dependência administrativa, percentual de estudantes matriculados e status social, econômico e cultural	44
Tabela 10 - Número de matrículas na educação básica.....	47
Tabela 11- Redes de ensino básico, quantidades de alunos e representatividade	49
Tabela 12- Reajustes de aluno renováveis	58
Tabela 13 - Salas e turnos da unidade A	60
Tabela 14 - Horários dos turnos da unidade A.....	60
Tabela 15 - Mensalidade média, taxa média de serviço mensal e ticket médio do 6º ano	61
Tabela 16 - Demonstração de Resultado do exercício de 2014 da unidade A	62
Tabela 17 - Classificação de custos da unidade A	65
Tabela 18 - Lucro líquido e Lucro Operacional associado a cada ROI meta estabelecido para o 6º ano.....	68
Tabela 19 - Percentuais dos impostos sobre a receita de serviços	68
Tabela 20 - Custo Anual dos professores do 6º ano da unidade A.....	69
Tabela 21 - Custo anual dos monitores do 6º da unidade A.....	70
Tabela 22 - Custo anual dos serviços terceirizados alocado ao 6º ano da unidade A	70
Tabela 23 - Custos totais do 6º ano da unidade A.....	71
Tabela 24 - Preço de Venda Líquido, Preço de Venda e Margem de Lucro Operacional para cada ROI.....	72
Tabela 25 – DRE Estácio de Sá de 2012, 2013 e 2014.....	72
Tabela 26 - Percentual de alunos da unidade A que residem em diferentes regiões.....	74
Tabela 27 -Unidades com perfil "bairrista" selecionadas.....	79
Tabela 28 - Renda média da região e ticket médio das escolas por unidade.....	79
Tabela 29- Informações dos concorrentes da unidade A.....	81
Tabela 30 - Informações principais concorrentes da unidade A	82
Tabela 31 - Resultados da prova do ENEM 2013 da unidade A e seus concorrentes.....	83
Tabela 32 – Ticket médio do 6º ano da unidade A e seus concorrentes.....	84
Tabela 33 – Ticket médio do 6º ano da unidade A e seus concorrentes incluindo desconto	85
Tabela 34 - Resultados encontrados na aplicação do método de precificação baseado em custos	86

FIGURAS

Figura 1 - Curva de Indiferença	21
Figura 2 - Composição da matriz de transportes de carga brasileira 2013.....	24
Figura 3 - Representação do mercado de dois lados	28
Figura 4 - Representação do mercado de dois lados para o setor de telecomunicações.....	30
Figura 5 - Pontos relevantes na análise de precificação em cada setor	37
Figura 6 - Percentual de crianças/jovens de 4 a 17 anos matriculadas e frequentando a escola pelo total de crianças/jovens em idade escolar.....	40
Figura 7 - Percentual de jovens brasileiros que concluíram o ensino médio e o ensino fundamental na idade correta	41
Figura 8 - Gráfico de investimento direto em educação básico (% do PIB) por ano.....	41
Figura 9 - Média de Proficiência em Língua Portuguesa - SAEB por ano	42
Figura 10 - Média de Proficiência em Matemática - SAEB por ano.....	42
Figura 11 - Média de Proficiência de matemática no PISA	43
Figura 12 - Número de estudantes situados no nível 2 ou acima	43
Figura 13 - Média de Proficiência em Matemática dos países no PISA	44
Figura 14- Comparação das notas do SAEB 2011 entre a rede pública e privada.....	45
Figura 15 - Rendimento médio nominal do trabalho principal por mês, pelas pessoas de 10 anos ou mais de idade.....	46
Figura 16- Participação no mercado de educação básica pelo número de matrículas por ano....	47
Figura 17 - Número de escolas e percentuais de alunos por etapa.....	48
Figura 18 - Estrutura do Eleva	51
Figura 19- Os cinco pilares da plataforma de ensino	52
Figura 20 - Ciclo de vida de um produto	56
Figura 21 - Distribuição dos custos da unidade A.....	66
Figura 22- Principais motivos de escolha do colégio.....	75
Figura 23 - Distribuição de Renda da Região A	76
Figura 24 - Representatividade de jovens sobre o total da população por região	77
Figura 25 - Percentual de alunos em escola privada do total de jovens por região.....	77
Figura 26 - Percentual de alunos do total de jovens de cada região.....	78
Figura 27 - Crescimento da renda média de 2010 para 2013 por região.....	78
Figura 28 - Razão entre o ticket médio e a renda em 2013 por unidade	80
Figura 29 - Razão do ticket médio 6º ano dos concorrentes pelo ticket médio da unidade A	84
Figura 30 - Razão do ticket médio 6º ano dos concorrentes pelo ticket médio da unidade A incluindo desconto	85

1. Introdução

Segundo o Censo 2012 do INEP, o mercado de educação básica privada no Brasil vem crescendo nos últimos anos, aumentando cada vez mais sua participação de mercado. Além disso, esse mercado é ainda muito segmentado, com poucos *players* fortes. Os 11 principais *players* consolidam juntos apenas 2% do mercado.

Um dos grandes desafios de empresas de qualquer setor é a formação do preço de venda dos produtos. Nos últimos anos, a tarefa da precificação tem se tornado cada vez mais complexa. As condições de mercado atuais são caracterizadas por uma oferta maior, muitos produtos alternativos, concorrência, clientes exigentes e mercado globalizado. Conforme CREPALDI (1998), ao estabelecer ou alterar preço, as empresas se preocupam com as reações de seus clientes. Os clientes podem diminuir o consumo ou até mesmo deixar de consumir o produto.

Os desafios atuais na tarefa de precificação despertou o interesse das autoras em pesquisar mais sobre tema. Além disso, foi observada a possibilidade de aprofundamento do estudo, dando um foco no setor de educação, devido ao fato desse ser segmentado, promissor e ainda pouco caracterizado por boas práticas de gestão.

O contato com a empresa Eleva Educação possibilitou que fosse concretizado o estudo de caso sobre o tema determinado.

Com isso, definiu-se como objetivo geral dessa monografia:

“Analisar a metodologia de precificação aplicada a diferentes setores, com o foco no setor de educação.”

Os objetivos específicos foram definidos a fim de alcançar o objetivo geral. Esses foram:

1. Estudar a teoria de precificação
2. Analisar a aplicação dos métodos de precificação em diferentes setores
3. Entender as oportunidades no mercado de Educação
4. Entender como a empresa Eleva Educação desenvolve sua inteligência de precificação
5. Aplicar os diferentes métodos de precificação para determinar o preço de uma das unidades da Eleva Educação, a fim de refletir sobre seu método de precificação.

1.1 Metodologia e Visão Geral do Trabalho

A metodologia usada nesse projeto de graduação inclui a revisão bibliográfica de livros e artigos da base CAPES. Além disso, foi feito um estudo de caso, com base no levantamento e análise de dados, fornecidos pela empresa Eleva Educação. O trabalho está dividido em quatro capítulos, além dessa introdução.

Capítulo 2: A partir da leitura diversos artigos e livros, as autoras selecionaram os aspectos que julgaram mais relevantes sobre a teoria de precificação.

Capítulo 3: Foi feito um estudo sobre a aplicação dos métodos de precificação em diferentes setores. A partir da leitura de artigos da base Capes, as autoras selecionaram as referências bibliográficas mais completas e fizeram uma análise comparativa entre elas. Foram feitas referências à teoria de precificação, apresentada no capítulo anterior.

Capítulo 4: Nesse capítulo, primeiramente, foi feito um levantamento de dados e estudos sobre o mercado de educação no Brasil. As autoras consolidaram esses estudos e apresentaram os aspectos considerados mais relevantes da análise do setor. Em seguida, foi feita uma apresentação da empresa Eleva Educação, com base em conversas com funcionários, informações disponibilizadas no site e em artigos da internet.

Na etapa seguinte, foi elaborado um estudo de aplicação dos métodos de precificação, a fim de determinar o preço de uma turma de uma unidade da Eleva Educação. Para a análise do mercado consumidor, foram levantados dados sócio econômicos da região da unidade. Além disso, foi feita uma pesquisa pelas autoras com 30 pais da região a fim de entender melhor as necessidades do consumidor da região. Por fim, para o estudo de concorrentes, foi feito um levantamento de dados de concorrentes da região. As autoras fizeram uma pesquisa de campo para a coleta de preços, por meio de ligações e tentativas de negociações diretamente com as escolas.

Capítulo 5: Foi apresentada a conclusão geral do trabalho e considerações finais.

2. A teoria da precificação

O objetivo desse capítulo é apresentar a teoria da precificação, o que inclui sua definição, objetivos e metodologias, pela visão de diferentes autores.

2.1 Classificação dos custos

Os custos podem ser definidos como um recurso sacrificado ou renunciado para conseguir um objetivo específico (HORNGREN, DATAR e FOSTER, 2008). Para os autores, algumas importantes classificações de custo são:

Custo Direto/Indireto

- **Custo direto:** São os custos que podem ser rastreados para um objeto de custo de forma economicamente viável.
- **Custo indireto:** São os custos que não podem ser rastreados para um determinado objeto de forma economicamente viável. Para distribuir os custos indiretos para um objeto em particular, faz-se a apropriação de custos ou rateio.

Custo Fixo/Variável

- **Custo fixo:** Os custos são fixos quando os totais permanecem inalterados a despeito das mudanças no nível total de atividade ou volume.
- **Custo variável:** Os custos são variáveis quando sofrem alterações em proporção às mudanças no número de produtos fabricados

2.2 O conceito de preço

CAVALCANTI ET AL (2001) definem o preço de um produto como uma retribuição ao gerador de bens e serviços por ter colocado um dado produto ou serviço à disposição do consumidor, seja ele intermediário ou final.

Na concepção de DIAMANTOPOULOS (1991), o preço é o elemento mais flexível da estratégia de marketing, pois as decisões de preço são facilmente implementáveis em relação aos outros elementos.

MCCARTHY (1960) apresenta o conceito de *mix* de marketing, que é o conjunto de variáveis controláveis que influenciam a forma como os consumidores respondem ao mercado. Por meio dessas variáveis, a empresa pode tomar decisões que influenciem a procura pelo seu produto. Derivada do conceito de *mix* de marketing, BORDEN (1964)

apresenta o conceito dos *4 Ps* como as variáveis que formam o *mix* ou composto de marketing em 4 conceitos:

- Produto – Compreende as atividades de concepção, criação, montagem e embalagem do produto ou serviço que resultam na satisfação física e psicológica do consumidor quando realiza uma compra.
- Praça (distribuição) – Compreende o esforço de deixar o produto disponível no lugar e momento em que o cliente precisa dele.
- Promoção (comunicação) — Compreende a estratégia de comunicação sobre o produto e sobre a organização que o produz a fim de persuadir e convencer que o produto vai satisfazer a necessidade dele.
- Preço – Essa atividade tem por objetivo determinar o que deverá ser concedido pelo cliente em troca do produto. Em outras palavras, foca em captar o valor criado pelas outras três atividades de marketing.

Segundo NAGLE e HOLDEN (1995), o preço é também o elemento mais negligenciado do composto de marketing, já que o número de pesquisas conduzidas nesse campo é limitado.

Na literatura mais recente, o foco de discussão é a influência da intensidade competitiva na gestão das empresas. Vive-se um momento em que o número de ofertas está aumentando consideravelmente, e que novos entrantes locais e internacionais se fazem cada vez mais presentes. Diante desse cenário, NICHELE MILAN (2006) observa que o preço se tornou uma das variáveis fundamentais para a sustentabilidade de uma empresa no curto, médio e longo prazo. Para o autor, precificar não é apenas repassar custos e somar a eles o lucro desejado, pois existe a necessidade de analisar o preço a partir das novas contingências. Para o autor, é fundamental considerar e/ou adotar estratégias que buscam uma visão não só interna da empresa, mas também do mercado, de forma a verificar o que os clientes atuais estão dispostos a pagar pela oferta das empresas (produto e/ou serviço), compreendendo o que é valor na percepção dos compradores.

2.3 Objetivos da Precificação

Segundo DIAMANTOPOLOUS (1991), os objetivos da precificação podem ser classificados em três grandes temas, dependendo de: sua natureza, nível desejado de alcance e o horizonte de tempo associado.

Em relação à natureza dos objetivos de precificação temos:

- Quantitativas: objetivos que irão estar relacionados com o lucro, vendas, participação de mercado e cobertura dos custos.
- Qualitativas: objetivos que estão ligados ao relacionamento com clientes, competidores, distribuidores, sobrevivência de longo termo da empresa e atingimento de objetivos sociais.

O nível desejado de alcance, pode ir desde a resultados satisfatórios até a maximização dos resultados. Entretanto, segundo AVLONITIS e INDOUNAS (2005) muitos autores que estudaram os métodos de precificação consideram a maximização de resultados irreal. Outros consideram que a dificuldade consiste: na informação limitada que os gerentes possuem; na falta de comunicação interna na empresa; ou até na intervenção governamental que a maximização dos resultados poderia causar (BOONE e KURTZ, 1980, KEIL et al., 2001).

Em relação ao horizonte de tempo, os objetivos da precificação podem ser definidos como de longo prazo ou de curto prazo. Nesse aspecto, as empresas devem ficar atentas para não buscarem apenas os objetivos de curto prazo, pois isto poderia, no longo prazo, prejudicar sua posição estratégica no mercado.

AVLONITIS e INDOUNAS (2005) exemplificam alguns dos objetivos fundamentais de precificação recorrentes na bibliografia para empresas de serviço. Os objetivos, obtidos dos referidos autores, foram organizados pelas autoras a fim de apresentar a classificação dos objetivos quanto à sua natureza.

Objetivos de Precificação Empresas de Serviço	
De natureza quantitativa	De natureza qualitativa:
Maximização dos Lucros Maximização das vendas Maximização do Market Share Aumento do Market Share Retorno sobre Investimento (ROI) Cobertura da capacidade existente Diferenciação de Preços Atingimento de lucros satisfatórios Atingimento de volume de vendas satisfatório Atingimento de Market Share Satisfatório Custo de Cobertura Retorno sobre ativos Manutenção da Liquidez Estabilidade de Preços no Mercado Estabilidade de Vendas no Mercado	Satisfação das necessidades dos consumidores Desencorajamento da entrada de novos competidores no mercado Manutenção dos consumidores existentes Determinação do preço “justo” para os consumidores Sobrevivência de longo tempo Liderança na Qualidade de Serviço Criação de imagem de prestígio para a empresa Evitar guerra de preços Desenvolvimento de mercado Similaridade de preço com competidores Atração de Novos Consumidores Atingimento de metas Sociais

Tabela 1 – Objetivos de Precificação de Empresas de Serviço
Fonte: AVLONITIS (2005) INDOUNAS (2005) adaptado pelas autoras

A complexidade envolvida na determinação dos objetivos da precificação consiste na possível incompatibilidade dos objetivos entre si, por exemplo: a maximização das vendas versus a maximização das margens de lucro por produto. Afinal, para atingir o primeiro objetivo muitas vezes as empresas reduzem o preço do seu produto tornando-o mais acessível, mas ao mesmo tempo, diminuindo a margem de lucro do mesmo, que contrasta com o segundo objetivo.

Para AVLONITIS e INDOUNAS (2005), a maior parte dos estudos sobre objetivos de precificação de empresas no setor de serviços mostram que os objetivos quantitativos tendem a ser considerados mais importantes que os qualitativos, especialmente aquelas que estão ligados ao lucro. MORIS AND FULLER (1989) investigaram o comportamento

de 71 empresas nos Estados Unidos e descobriram que o atingimento de lucros satisfatórios no curto-prazo era o objetivo mais comum entre essas empresas. Já no Reino Unido, o estudo conduzido por Meidan e Chin (1995) mostra que 80% das empresas consideram objetivos associados a custos como os mais importantes na estratégia de precificação.

2.4 Métodos de Precificação

OXENFELDT (1983) define a estratégia de precificação como etapas ou procedimentos explícitos, através dos quais a empresa consegue tomar decisões de precificação.

Fazendo uma revisão extensa na Biografia sobre o tema, os autores AVLONITIS e INDOUNAS (2005), identificaram doze métodos de precificação, classificados em três grandes grupos: baseados em custos, baseados em competição e baseados na demanda.

2.4.1 Métodos de Precificação baseados em custos

Os métodos de precificação baseados em custos são os seguintes:

- Método do Custo Acrescido ou *Mark up* – Uma margem de lucro é acrescentada ao custo do serviço/produto.
- Taxa de retorno alvo – O preço determinado é aquele que rende a taxa de retorno sobre o investimento escolhida pela empresa.
- Preço Marginal – O preço é determinado de modo a compensar apenas o custo marginal.

Embora não seja uma metodologia de precificação, a Análise Custo-Volume–Lucro fornece informações gerenciais importantes que podem, em alguns casos especiais, apoiar o processo de precificação. Tais informações incluem:

- Análise de *break-even* – Determina-se a quantidade ou receita associada ao lucro operacional nulo.
- Análise de Contribuição – Contribuição é a receita menos os custos e despesas variáveis.

2.4.2 Métodos de Precificação Baseados em Competição

Segundo SANTOS (2004), os métodos de precificação baseados em competição incluem:

- Precificação similar a dos competidores e ou de acordo com a média do mercado.
- Preço acima dos competidores
- Preço abaixo dos competidores
- Preço de acordo com o preço dominante no mercado – O preço líder é adotado para o resto das empresas do mercado

De acordo com SANTOS (2004), as empresas usam seguem o preço dos concorrentes, quando os gestores não sabem como formar o preço que devem praticar. Nesse caso, ao invés da média, geralmente, usa-se o conceito estatístico da moda (o preço que mais se repete no mercado). Para o mesmo autor, existe outra metodologia de precificação baseada nos concorrentes que é o método dos preços promocionais. Para atrair mais consumidores, as empresas fazem ofertas de mercadorias com o intuito de estimular esses consumidores a comprarem outros produtos também. Esse tipo de estratégia é muito comum em supermercados.

2.4.3 Métodos de Precificação Baseados na Demanda

Os métodos de precificação baseados na demanda são os seguintes:

- Precificação de percepção de valor – Precificação de acordo com a percepção de valor do consumidor
- Precificação de Valor (Custo-Benefício) – Um preço atrativo justo é determinado para um serviço de alta qualidade
- Precificação de acordo com as necessidades do consumidor – Preço determinado para satisfazer as necessidades do consumidor

Segundo BRUNI (2008), nos modelos de precificação com base no mercado consumidor, as empresas procuram entender qual é o valor do seu produto para os consumidores, desconsiderando os custos. Existem diversas técnicas que visam entender esse valor. Um exemplo é a diferença entre o preço de uma cerveja em lata em um bar (R\$4,00) do mesmo produto em um restaurante de luxo (R\$12,00). Apesar de ser o mesmo produto, ele apresenta valores diferentes na visão do consumidor, dada as circunstâncias.

2.5 Conclusão da análise dos métodos de precificação

De acordo com AVLONITIS e INDOUNAS (2005), há uma dominância da precificação pelo método de Custo Acrescido dado a sua simplicidade e facilidade no uso. Mais especificamente, ZEITHAM *AT AL.* (1985) identificou que 63% das 323 empresas de serviços de 13 setores diferentes dos EUA adotaram o método do Custo Acrescido como método de precificação.

HORNGREN, DATAR E FOSTER (2008) avançaram no tema ao analisar que esta distinção entre precificação por custo, demanda ou concorrência não era tão relevante, pois tais metodologias não são excludentes. Em casos especiais como competição perfeita e monopólios a precificação é baseada respectivamente com base em custos e demanda. No entanto, na maioria dos mercados, onde a competição é alta, as empresas consideram as diferentes abordagens de precificação (custos, clientes e concorrentes), porém o que difere estas metodologias é o ponto de partida. Algumas empresas consideram primeiramente os custos e depois avaliam se o preço obtido a partir dos custos é adequado ao que os clientes estão dispostos a pagar e ao que os concorrentes cobram. Outras empresas começam definindo o preço que os clientes podem pagar ou que os concorrentes cobram e depois analisam os custos necessários para que tal preço possa ser praticado com o retorno ou margem de lucro que se pretende. Os autores recomendam que a primeira abordagem deva ser baseada no mercado.

2.6 Economia Comportamental

Ao abordar o tema precificação de produtos/serviços é interessante levar em consideração conceitos de uma área da economia que vem assumindo relevância cada vez maior – a economia comportamental. O objetivo desta ciência é estudar os processos de tomada de decisão considerando que os indivíduos tem racionalidade limitada. Importantes avanços no entendimento do comportamentos de investidores e consumidores tem sido obtidos utilizando experimentos de campo, a principal metodologia da Economia Comportamental. Os experimentos de campo permitem avaliar não o que os consumidores respondem que fariam em uma determinada situação, mas o que elas realmente fazem diante de situações simuladas a partir de um determinado propósito.

Segundo LOEWENSTEIN (2000), “Dentre as diversas escolhas com as quais um agente econômico se depara diariamente, o trade-off entre consumir e poupar, é sem dúvida uma das mais relevantes para a ciência econômica, cuja sequência de resultados vem a determinar a trajetória de consumo intertemporal desses agente”. Para compreender melhor esse *trade-off* é importante considerar tanto fatores econômicos, como: incentivos, projeções econômicas, disponibilidade de crédito, taxa de juros e etc., quanto fatores psicológicos determinantes nas decisões de consumo e poupança. O estudo desses fatores pode ser relevante em inúmeras situações, desde em casos como a tomada de decisão estratégica sobre o preço de um produto de uma empresa, até em casos como a elaboração da política econômica de um país.

Segundo FONSECA e MURAMATSU (2008), a corrente da economia neoclássica, ao estudar o comportamento dos consumidores, baseou-se na suposição central de que os indivíduos respondem a incentivos para criar premissas de maximização da utilidade, racionalidade plena e homogeneidade de comportamentos. Esta abordagem acredita não só que o indivíduo busca a alternativa que maximiza seus benefícios dados os incentivos econômicos, mas que, em geral, todas as pessoas apresentam padrões racionais e semelhantes em resposta aos mesmos incentivos.

Para estudar as preferências dos agentes racionais, os autores dessa corrente definiram uma cesta de consumo, que é uma lista de todos os bens e produtos a serem estudados e as suas respectivas quantidades. Definiu-se também três possibilidades de preferência do consumidor em relação a essa cesta: restrita (o consumidor com certeza acha uma cesta X melhor que outra cesta Y), fraca (o consumidor acha uma cesta X pelo menos tão boa quanto uma cesta Y) e indiferença (o consumidor ficaria igualmente satisfeito com as cestas X e a Y). Além disso, estabeleceram-se pressupostos sobre a consistência das preferências, não para explicá-las, mas sim para impor um grau de racionalidade aos consumidores. Os pressupostos (axiomas) envolvem os conceitos de: completude, reflexividade, transitividade, monotonia, convexidade e continuidade.

Com isso, criou-se o conceito de utilidade, que é uma forma de descrever preferências entre cestas, classificando-as em ordens de preferências. A utilidade é uma função que assinala para cada cesta de bens x um valor $u(x)$ de utilidade, de modo que comparando

esses valores podemos identificar as preferências. Um conceito derivado da utilidade é a curva de indiferença, que representa um conjunto de cestas que possuem o mesmo grau de utilidade, ou seja, o mesmo valor $u(x)$.

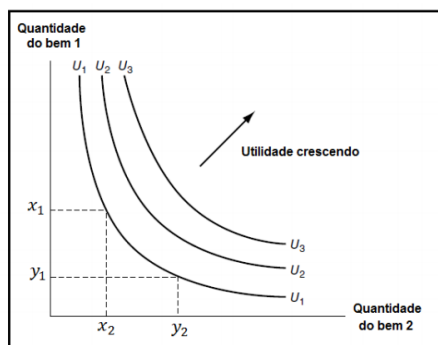


Figura 1- Curva de Indiferença
Fonte: NICHOLSON e SNYDER (2008).

Um ponto importante sobre as curvas de indiferença é que elas não levam em conta o nível de referência dos agentes, ou seja, suas dotações atuais, analisando apenas a utilidade do bem. Dessa forma, existindo informação perfeita sobre os bens e seus preços e não existindo custos de transação e efeito renda, o valor pelo qual o consumidor está disposto a pagar (*willingness to pay – WTP*) por um bem que ele não possui é o mesmo valor que ele está disposto a receber (*willingness to accept – WTA*) pelo bem caso o possua.

Nos anos 80, com o aumento da volatilidade nos mercados, a academia inicia seus questionamentos sobre a consistência dos modelos de mercado eficiente da abordagem neoclássica, porque estes se mostravam incapazes de explicar uma série de comportamentos de consumo e poupança observados. Segundo SAUAIA e ZERRENNER (2009), a crise de dívida dos países emergentes devido à moratória do México em 1982 fez com que muitos economistas começassem, a partir dos anos 90, a introduzir conceitos de psicologia para relacioná-los com o comportamento do mercado financeiro. Nesse contexto, desenvolve-se o campo de economia comportamental, que faz uso de premissas psicológicas mais realistas para aumentar a capacidade de predição e explicação dos modelos econômicos.

Segundo BARBERIS e THALER (2003), os teóricos da economia comportamental opõem-se aos defensores da teoria da Utilidade Esperada e criam novos conceitos,

argumentando que os indivíduos não são totalmente racionais. Apesar de tentarem agir racionalmente, os indivíduos são, em algumas situações, impedidos de tomar decisões ótimas por causa de certos fatores cognitivos como: as restrições de tempo e custo, as limitações de inteligência e percepção, a simplificação ou falta de informações importantes, falta dos critérios relevantes para a resolução do problema e as limitações na capacidade de retenção das informações na memória humana.

Em 2003, George Loewenstein, Ted O`Donoughe e Matthew Rabin desenvolveram um modelo de “viés de projeção” que substitui o princípio de maximização da utilidade. A principal contribuição do modelo é reconhecer a dificuldade dos agentes em fazer estimativas de suas preferências, gostos, valores e emoções futuras. Com isso, os estados emocionais atuais (sentimento de incerteza ou euforia, por exemplo), assim como experiências passadas, impactam nas avaliações futuras, podendo enviesá-las.

Outro conceito da literatura comportamental é o “pavor pela espera”, estudado por diversos autores como LOEWENSTEIN (1987), BENZION ET AL (1989), CARSON e HOROWITZ (1990) que demonstram que, às vezes, os indivíduos preferem antecipar um evento desagradável, apresentando taxas de desconto negativas. Isso se opõe à premissa da teoria neoclássica de que taxas de desconto são positivas, de modo que o que o agente prefere antecipar um resultado positivo e postergar um resultado negativo. A explicação para esse fato é que esperar por uma perda implicaria em sofrimento, gerando o efeito de “pavor pela espera” (*dread effect*). Nessa perspectiva, talvez um indivíduo que previsse uma queda em seu padrão de consumo preferiria começar a poupar desde cedo, antecipando a perda futura para evitar a ansiedade e o pavor pela espera.

CAMERER e LOEWENSTEIN (2004) resumem outro conceito de Desconto não constante (hiperbólico) como a inconsistência temporal através da qual o indivíduo “fará escolhas relativamente previdentes quando estiver planejando adiantadamente (todos os custos e benefícios ocorrem no futuro), mas fará escolhas um tanto quanto imprudentes quando alguns custos e benefícios estiverem no presente”.

Por fim, o último conceito chave trazido pela economia comportamental é o de autocontrole, que é a principal implicação de um desconto temporal não constante sobre o planejamento dos indivíduos, percebido primeiramente por STROZ (1955). Segundo

CAMERER E LOEWENSTEIN (2004), o conceito se baseia na premissa de que o agente espera perspectivamente que no futuro ele haja com previdência, mas quando o futuro chega, ele se comporta contra seus desejos iniciais, perseguindo uma gratificação imediata (imprevidência) muito mais do que um bem estar de logo prazo. A percepção dessa tendência comportamental permite uma melhor compreensão da dinâmica da economia, já que, de acordo com FREDERICK ET AL (2002), o problema de autocontrole faz com que indivíduos consumam mais que do que gostariam de uma perspectiva inicial.

3. Análise dos métodos de precificação em diferentes setores

Neste capítulo, apresenta-se uma revisão, obtida da literatura, sobre precificação em diferentes setores incluindo: transportes de carga, telecomunicações, transporte aéreo e um mercado de nicho, fabricação e roupas de *neoprene*. Tal revisão foi útil para: 1) reforçar o conceito básico da contabilidade gerencial de que preço depende de se conhecer custos e mercado do produto/serviço e 2) ilustrar aspectos complexos que podem estar envolvidos no processo de precificação como potencial para diferenciação de preço e definição mais ampla de mercado.

3.1 Análise da Precificação no Setor de Fretes

3.1.1 Identificação do setor

O setor de transporte de cargas possui cinco diferentes modais: rodoviário, ferroviário, aquaviário, dutoviário e aéreo, cada um com diferentes características operacionais e estruturas de custos, sendo adequados para diferentes operações. Segundo a confederação Nacional do Transporte, no Brasil o modal rodoviário é o mais utilizado, como se pode observar na figura 2, extraída de pesquisas do Instituto de Logística e Supply Chain (ILOS).

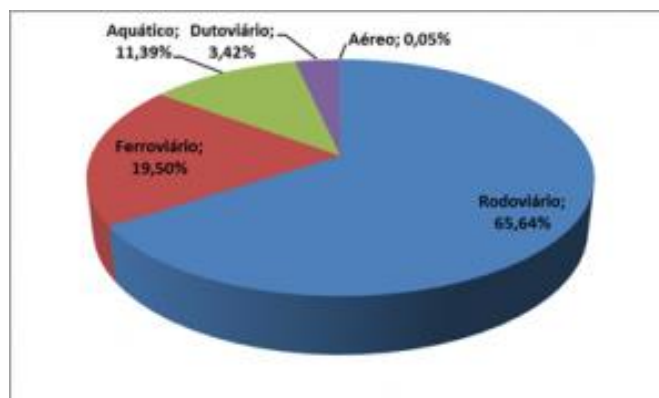


Figura 2 - Composição da matriz de transportes de carga brasileira 2013

Fonte: <http://www.velocelog.com.br/>

Quando a análise é feita segundo os custos do transporte, a participação do modal rodoviário é ainda maior, alcançando cerca de 88% do total dos gastos realizados com transporte de cargas, conforme ilustrado na tabela 2.

CUSTO DO TRANSPORTE DE CARGA		
	R\$ BILHÕES	Part. %
RODOVIÁRIO	275,3	88,2%
FERROVIÁRIO	12,8	4,1%
AQUAVIÁRIO	17,1	5,5%
DUTOVIÁRIO	4,5	1,4%
AÉREO	2,3	0,7%
CUSTO TOTAL DE TRANSPORTE	312,0	100,0%

Fonte: ILOS - 2013.

Tabela 2 - Composição da matriz de custos dos transportes de carga brasileira 2013

Fonte: <http://www.velocelog.com.br/>

No intuito de dimensionar esses custos, a ILOS divulgou através das pesquisas publicadas em 2012 que o total dos gastos logísticos realizados no ano (R\$ 507 bilhões ou 11,5% do PIB brasileiro), 61,5% é com transporte de cargas e, destes, 88,2% com transporte rodoviário de cargas. Em outras palavras, o transporte rodoviário de cargas representa gastos equivalentes a 6,26% do PIB.

3.1.2 Análise da precificação no setor

A análise da precificação no setor de fretes foi baseada em dados do estudo da avaliação econômico-financeira das concessionárias de ferrovia no Brasil, desenvolvido por Benini (2012).

Segundo o estudo, o número de fornecedores do serviço de transporte ferroviário no Brasil é limitado, uma vez que até 2000 estes precisavam ser concessionários, pois o Governo Federal ainda não havia regulado o direito de passagem e o tráfico mútuo. Com isso, a possibilidade dos consumidores trocarem de fornecedores no modal ferroviário é muito pequena. Por isso, quando um consumidor não deseja utilizar o serviço ferroviário de determinado fornecedor por algum motivo, por exemplo, o preço do transporte, a alternativa era procurar um serviço substituto em outra modalidade de transporte, como o transporte rodoviário.

Segundo CAIXETA FILHO (2001), o transporte ferroviário é vantajoso em relação ao rodoviário quando a quantidade de produtos transportada é grande, bem como a distância a ser percorrida (entre 500 e 1.200 quilômetros). Por outro lado, quando a distância é inferior a 500 km ou a quantidade transportada é pequena, o custo benefício do transporte rodoviário pode ser maior, sem contar que esse transporte oferece maior flexibilidade das entregas, tanto em relação ao horário quanto ao percurso.

Dessa forma, verifica-se que os preços para os serviços de carga no Brasil variam conforme a carga e a distância do transporte, já que essas duas variáveis influenciam o consumidor a escolher a modalidade de transporte que apresente o maior custo-benefício. Além disso, CASTRO (2003) verificou que a existência de diferentes tipos de modalidades de transporte em uma mesma cidade impacta no preço aplicado pelos mesmos. Em outras palavras, em cidades onde há concorrência com o transporte ferroviário, o valor do frete rodoviário é maior. Isso acontece porque a modalidade de transporte ferroviário é utilizada em carregamentos que impõe menor tarifa, pois normalmente são produtos pesados e de baixo valor agregado, por exemplo, commodities minerais. Por conta disso, em geral, são mais sensíveis à mudança de preço, ou seja, possuem maior elasticidade-preço. A modalidade rodoviária, por sua vez, estrategicamente explora o mercado restante, ou seja, de carregamentos com maior tarifa e por isso menor elasticidade-preço. Como consequência dessas características, o modal ferroviário tende a se orientar pelo modal dominante (rodoviário) para cobrar o máximo que os clientes aceitam pagar, (excedente do produtor), até o limite de sua capacidade de transporte, utilizando o modelo de precificação baseado em competição.

Já o transporte rodoviário, no caso brasileiro, é extremamente competitivo. Por isso, a prática do setor é tornar o preço o mais atrativo possível. Segundo RIBEIRO ET AL (2009), é comum que o preço cobrado pelo serviço de frete seja apenas levemente superior aos custos totais associados ao transporte de uma carga somente no trecho de ida (frete técnico de ida). Em alguns casos, encontra-se até transportadoras que praticam um preço inferior ao frete técnico de ida para alguns percursos. O que permite essa prática do setor é a facilidade de conseguir um frete de retorno para determinado percurso, fazendo com as transportadoras possam usar como base de precificação os custos associados apenas ao trecho desejado pelo cliente, já que o trecho de volta seria pago por outro cliente. Considera-se, portanto, que o frete rodoviário é um serviço que demonstra uma alta eficiência operacional, permitindo que se apliquem preços baseados em margens de lucro pequenas em cima dos custos totais, utilizando o Método do Custo Acrescido.

Este exemplo evidencia que a facilidade cada vez maior dos clientes acessarem facilmente os preços dos concorrentes e substitutos constitui um desafio adicional para as empresas que precisam definir um preço competitivo para seus produtos/serviços.

3.2 Análise da Precificação no Setor de Telecomunicações

3.2.1 Identificação do setor

O setor de telecomunicações no Brasil é vinculado ao ministério das Comunicações, que tem como áreas de competência: serviços de radiodifusão, postais e de telecomunicação.

Segundo a agência Nacional de Telecomunicações Anatel, o mercado brasileiro de Telecomunicações e tecnologia da informação cresceu 600% de 2003 a 2013, chegando a representar 4,7% do PIB brasileiro neste último ano. Em 2013, o número de assinantes da telefonia móvel atingiu mais de 270 milhões de clientes, para uma população estimada de 200 milhões de habitantes, de acordo com o IBGE. Isso significa que temos, em média, mais de uma assinatura por habitante no país. Enquanto isso, o setor de telefonia fixa permaneceu estável nesse mesmo período.

A elaboração da Lei Geral de Telecomunicações em 1997, que criou o órgão regulador do setor (ANATEL), impulsionou à privatização do setor e a evolução das tecnologias e

novas estruturas de rede, colaborando para o crescimento e dinamização do setor. A utilização de tecnologias digitais, como aplicativos e internet, desenvolveu novos serviços, modelos de negócio e precificação, segundo SCHAPIRO E VARIAN (2003). A evolução do ambiente tecnológico e a dinamização do setor geraram a demanda de atualização da regulamentação e políticas de fomento à redução de custos, já que o preço é um fator determinante para a competitividade no segmento. Com isso, a escolha do modelo de precificação é um fator chave na estratégia de qualquer operadora.

3.2.2 Análise da precificação no setor

A evolução e dinamização do setor de telecomunicações impactaram também na sua cadeia de valor e distribuição. Com isso, muitos autores buscaram novas formas de analisar esse mercado, que levassem em conta as mudanças significativas dos últimos anos. LI, FENG e WHALLEY (2002) propõem, por exemplo, um modelo de desconstrução da indústria e da evolução da cadeia de valor para a rede de valores.

Outros autores se concentram mais sobre os impactos nos modelos de negócio e precificação, como SCHAPIRO E VARIAN (2003), que abordam a questão da diferenciação de produtos e precificação. Uma parte dos autores acredita que os modelos de precificação convencionais, baseados em custos, margens e concorrência, como os retratados no capítulo 1, são ineficazes para abordar a nova dinâmica desse mercado. NAGLE e HOGAN (2003) propõem a precificação estratégica como novo modelo em detrimento aos modelos tradicionais. Já KATZ e SHAPIRO (1985) acreditam que o consumidor leva em conta três critérios para tomada de decisão sobre a aquisição de um serviço de telecomunicação: tecnologia do produto, seleção e compatibilidade. Dessa forma, é necessário utilizar o “efeito rede” para formular pacotes e planos comerciais que tragam vantagem para a empresa e agreguem valor para o cliente.

Com a expansão do mercado de telecomunicações devido à telefonia móvel, surgiu uma teoria mais recente de ROCHET e TIROLE (2006), que defende a utilização do conceito de “mercado de dois lados” pelas empresas como uma forma de obter novas fontes de receitas e fomentar a utilização do serviço de dados. O “mercado de dois lados” explora exatamente o fato da expansão da internet e dos aplicativos na telefonia móvel ter permitido a interação entre vários usuários, sendo vantajoso para cada lado de maneira

particular. Dessa forma, as operadoras podem cobrar taxas de serviço para ambos os lados, com um custo atrativo para cada lado e um lucro maior para si. Modelos de precificação de operadoras que incluem patrocínios e gratuidade fornecidos por outros envolvidos na rede de valores são um exemplo de benefício do conceito de mercado de dois lados.

Segundo GILDIN (2014), o mercado de dois lados tem sido um modelo de precificação amplamente utilizado pelas operadoras de telecomunicações para ofertar produtos e serviços no mercado brasileiro. Esse modelo foi uma derivação do modelo de KATZ e SHAPIRO (1985) mencionado acima, que leva em conta externalidades da rede, em outras palavras, o efeito rede. Esse efeito caracteriza o fato do volume de transações em um mercado depender da estrutura de preço comprador-vendedor, e não apenas pelo nível do preço. Isso quer dizer que, o nível de utilização da plataforma de transação, ou seja, o nível de interação entre os componentes da rede influencia no preço praticado pelas partes. Em outras palavras, para que exista um mercado de dois lados é necessário que a estrutura de preço da plataforma determine a atração de cada lado pelo serviço, sendo um lado o provedor e o outro lado o cliente, como representado na figura 3.

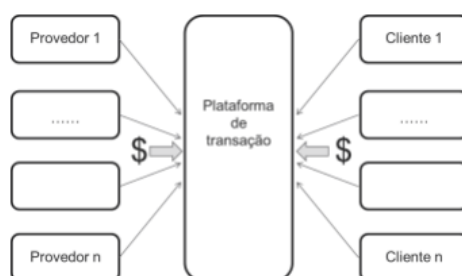


Figura 3 - Representação do mercado de dois lados
Fonte: GILDIN (2014)

A alteração no preço cobrado na plataforma pode ocorrer, por exemplo, ao se alterar um lado aumentando uma quantia e diminuindo na mesma quantia o outro lado. Outro fator que indica a existência de um mercado de dois lados é os custos e receitas estarem presentes nos dois lados da plataforma, tanto do usuário do serviço quanto do provedor do serviço.

O risco da existência de uma plataforma de transação para um mercado é que as partes envolvidas podem se comunicar de forma direta, contornando o sistema e não efetuando a transação. Por isso que, na grande maioria dos casos, é cobrada uma taxa de associação à plataforma ao invés de uma taxa por transação. Afinal de contas, é difícil observar de forma eficiente a relação entre fornecedor e usuário final, pois seria necessário estabelecer um valor para a transação com base no valor que esta agrega para cada parte.

Para potencializar o efeito rede, pode haver compensações no pagamento da taxa, no sentido que pagamentos de alguns usuários podem subsidiar a presença de outros usuários isentos na rede. De modo contrário, pode-se estimular uma competição entre os usuários, fornecendo condições diferentes dependendo do volume ou preço.

Podem-se citar diversos exemplos do mercado de dois lados: como portais de internet, jogos, mercado de mídia e jornais. Estes atuam como plataformas para duas partes; uma composta por anunciantes, ou seja, empresas que desejam colocar propagandas nas plataformas e a outra composta pelos usuários, ou seja, leitores e internautas.

No setor de telecomunicações, o melhor exemplo para o mercado de dois lados são as operadoras de telefonia móvel, que cobram taxas para usuários criarem suas assinaturas (planos) e também para as marcas de telefones celulares estarem disponíveis naquela plataforma.

Depois de criado esses conceitos de mercado de dois lados, diversos autores se empenharam em criar conceitos para refinar este modelo de precificação. ARGENTESI e FILITRUCCHI (2007), por exemplo, propuseram um modelo matemático para estimar o poder de mercado de cada lado da plataforma.

Na figura 4, apresenta-se a representação dos participantes do mercado de dois lados para o setor de telecomunicações.

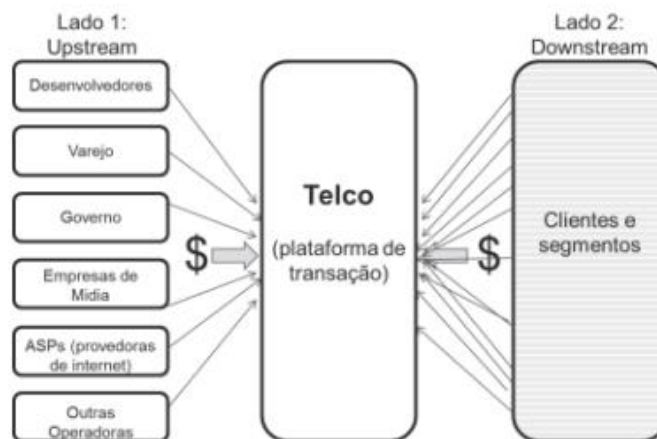


Figura 4 - Representação do mercado de dois lados para o setor de telecomunicações
Fonte: GILDIN (2014)

Não é suficiente que os provedores de serviços de telecomunicações entendam o efeito de rede presente no seu mercado. Segundo HAQUE, H. ET AL (2007), estes precisam compreender a relação entre o efeito de rede e a percepção dos consumidores sobre o preço total, ou seja, sobre a taxa de associação e a taxa de utilização dos serviços (chamadas, internet móvel e etc).

A decisão estratégica da operadora sobre o preço total de seus serviços impacta no trade-off rentabilidade (margem) e qualidade versus volume de usuário e utilização de rede. Segundo GILDIN (2014), bons indicadores do sucesso comercial de uma operadora seria número de minutos trafegado nas redes e aderência aos serviços de transição de dados.

O consumidor, entretanto, também enfrenta um trade-off de seus critérios de seleção no momento da escolha da operadora. Segundo GILDIN (2014), os fatores levados em conta pelo consumidor são: preço versus confiabilidade da marca, funcionalidades do produto, disponibilidade e qualidade de experiência do uso.

3.3 Análise de Precificação no Setor Aéreo

3.3.1 Identificação do setor

O transporte aéreo é um dos setores frequentemente apontados como estratégicos por governos e também por analistas (PASIN e LACERDA,2003). Representa

aproximadamente 3% do produto doméstico bruto apresentando grande relevância na economia do país (MARCHETTI Et Al., 2001).

Em períodos de crescimento econômico, o tráfego aéreo cresce muito mais do que em proporção à renda (PIB), o que prova que o setor é altamente elástico à renda.

3.3.2 Análise da Precificação no setor

O mais elemento estratégico, considerado ponto de partida na precificação do setor de aviação, é o mercado consumidor. Segundo KONS (1999), é preciso compreender as necessidades dos clientes para, em seguida, discriminar os preços. Dessa forma, é possível maximizar os lucros e criar uma vantagem competitiva contra as empresas concorrentes.

As autoras tiveram acesso a algumas entrevistas realizadas com empresas do setor em 2014. Segundo essas entrevistas, as empresas classificam seus clientes basicamente em dois tipos: clientes viajantes a negócios e os viajantes a turismo. Os elementos mais importantes para a atração da demanda desses dois tipos de clientes são respectivamente: a comodidade do horário do voo e o preço. Dessa forma, as companhias conseguem distinguir esses clientes pelo período de compra (dias e horários) e rotas. Além desses dois fatores referentes ao mercado consumidor, outro fator considerado para a determinação do preço é a ocupação do avião. Existem outros fatores menos relevantes como oferta de comida e espaço extra, mas que ajudam na discriminação dos preços.

As tarifas são determinadas com base em um estudo do histórico do ano anterior. Para rotas novas, fazem-se analogias de rotas semelhantes por critérios de dados externos (demográficos e econômicos).

Operacionalmente, existem diferentes tarifas para cada rota. O sistema é parametrizado para oferecer as tarifas dependendo dos três fatores mencionados (período de compras, rota e ocupação), além da existência ou não de alguma promoção. Os clientes conseguem ter acesso à tarifa cobrada na compra pela internet ou no balcão da companhia.

Além do levantamento de variáveis e da análise histórica, as companhias aéreas contam com duas políticas estratégicas para determinação do preço que são: os programas de fidelidade e as promoções.

Os passageiros que usam os benefícios de programa de fidelidade são os “passageiros marginais”, aqueles que provavelmente não pegariam o voo caso não tivessem acesso ao programa. Por isso, os programas de fidelidade são estrategicamente importantes para resolução do problema de ociosidade. Entretanto, as companhias evitam, em geral, atingir a capacidade máxima de um avião porque sempre precisa existir a oferta para o cliente que realiza a compra na última hora e, pela urgência, está disposto a pagar um preço significativamente superior à média de preço para aquele trecho. Esse cliente com urgência máxima pode cobrir a margem daqueles que comparam a passagem com maior antecedência.

As promoções não devem ser sempre anunciadas previamente, ou seja, contar com o fator surpresa, pois não é interessante financeiramente à companhia que seus clientes se preparem para aproveitar preços baixos. Essas promoções são feitas para tentar atingir a capacidade máxima do avião, de modo a cobrir apenas os custos marginais. Por isso, existe um percentual baixo de passagens promocionais, mas são importantes para diminuir a ociosidade do avião.

De forma geral, as empresas de aviação constituem um mercado de concorrência oligopolista com baixa diferenciação. Uma característica importante para a precificação no setor aéreo é o baixo custo marginal, ou seja, custo associado a uma venda adicional. Tal custo é baixo pois os custos afundados no setor são altos. Custos marginais baixos em setores com baixa diferenciação tendem a levar a guerra de preços e má *performance* generalizadas das empresas, como o que se observa no Brasil e em outros países.

3.4 Análise de Precificação da Indústria de roupa e acessórios de Neoprene

Será apresentado, nesse item, um estudo de caso de precificação feito com uma companhia da Indústria de roupa e acessórios de *neoprene*, apresentado por LORANDI e BORGES (2010).

A companhia do estudo de caso desse setor é líder de mercado e possui 30 anos de experiência na fabricação de roupas e acessórios de *neoprene*. Seu portfólio inclui trajes para surfistas, mergulhadores, pilotos de *jet ski*, atletas de *triátlon*, *windsurf* e outros esportes, além de relógios, óculos, bicicletas entre outros. A marca possui 26 lojas e 5 quiosques exclusivos, em diversas cidades do Brasil.

O departamento financeiro é responsável por estabelecer os preços a partir da estratégia comunicada pela diretoria. Há três situações que demandam cálculo de preço:

- Lançamento de nova coleção
- Ajuste de preço devido à alteração dos custos
- Determinação de preço para itens personalizados.

A empresa utiliza diferentes metodologias para a formação do preço. Os principais fatores que são levados em consideração para a precificação são: os gastos fixos, custos e despesa variáveis, o preço da concorrência e alguns fatores valorizados pelos clientes, dentre os quais se destacam: a marca, a inovação em termos de material e design e exclusividade do produto.

O departamento financeiro, primeiramente, faz um levantamento de análise da concorrência e público-alvo do produto, e em seguida, faz a análise de custos. Para analisar a estratégia de preço neste estudo, é utilizado como exemplo o produto *wetsuit* para surf, que tem maior participação no faturamento da empresa.

- Análise da concorrência e público alvo:

A concorrência é predominantemente formada por empresas estrangeiras, que lideram tanto no mercado externo quanto no interno. No mercado de *surfwear*, a marca é item valioso na agregação de valor do produto. Entretanto, também há a concorrência de marcas brasileiras, menos reconhecidas e que disputam o público que prefere preços mais baixos. Essas marcas brasileiras são conhecidas regionalmente, principalmente no sul e sudeste do país, onde possuem uma fatia relevante do segmento de clientes das classes C e D.

É importante observar que com a concorrência nacional, a empresa divide os mesmos fornecedores, contam com praticamente a mesma carga tributária, são sujeitos às variações do dólar na importação de matéria-prima e a tecnologia utilizada é a mesma. Porém, com a concorrência estrangeira, não há esse contato direto. Por causa disso, a diferenciação do produto nacional fica por conta da modelagem da roupa e preço. A inovação do *wetsuit* ocorre principalmente na modelagem.

A empresa divide as linhas de produtos conforme o segmento de clientes que deseja suprir. Na visão da empresa, seus consumidores classificam-se conforme tabela 3.

Segmento de Cliente	Característica do cliente	Características do produto	Margem de contribuição
Preferência pela novidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tem alto poder aquisitivo. ✓ Gosta de vestir o melhor produto disponível no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deve ser o produto com a mais sofisticada tecnologia existente em matéria-prima, cola e costura. ✓ Tem design diferenciado. 	A maior margem de contribuição entre todas as linhas.
Preferência pela marca	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compra o produto pela confiança na qualidade da marca, pois considera o <i>wetsuit</i> um equipamento importante para a prática do esporte. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pode existir mais de uma linha, não reúne em um único produto todas as características da linha top. ✓ O produto também tem alta qualidade, mas considerado mais básico e discreto. 	Margem de contribuição aceita pelos clientes.
Preferência pelo preço baixo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tem menor poder aquisitivo. ✓ Procura um <i>wetsuit</i> que seja compatível com seu orçamento. ✓ E abre mão de possuir um produto de marca reconhecida. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilizada matéria-prima de baixo custo, para tornar o <i>wetsuit</i> acessível a todos os bolsos. 	Margem de contribuição sustentável.

Tabela 3 - Segmentos de clientes de roupas *neoprene*
Fonte: LORANDI e BORGES (2010).

Os preços da linha de produtos que atendem os clientes que têm maior poder aquisitivo são maiores, já que o produto possui maior valor agregado. Mesmo não sendo a maioria, esse segmento contribui significativamente para a margem de contribuição total da empresa.

Os clientes que confiam na tradição de qualidade da marca compõem o segmento de mercado em que optam pelo critério marca da roupa. Eles não dispensam a qualidade do produto para a prática do esporte, apesar de não comprarem necessariamente o modelo mais sofisticado.

O maior volume de vendas ocorre na linha de produto com preço mais baixo. Porém, ela não necessariamente esta linha terá lucro. Na verdade, a estratégia dessa linha é reduzir a

participação no mercado de empresas menores e disponibilizar wetsuit da marca para consumidores de todas as rendas. Por isso, a margem de contribuição desta linha é definida conforme análise dos concorrentes e da margem de contribuição total da empresa.

É relevante observar que cada linha de produtos tem uma estratégia que define suas características, mas elas não são independentes uma das outras. Como já observado, a linha de preço menor depende da rentabilidade das linhas lucrativas para existir.

- Análise de custo:

O departamento financeiro faz o cálculo da rentabilidade e margem de contribuição por produto. Dessa forma, é possível entender como os preços dos produtos alteram o resultado da empresa e simular novos cenários.

Na tabela 4, é apresentada uma síntese das variáveis de custos apuradas pelo departamento financeiro para a determinação do preço:

<i>Produto X</i>	<i>Produto Y</i>	<i>Produto Z</i>
Preço	Preço	Preço
(-) Tributos	(-) Tributos	(-) Tributos
(-) Frete	(-) Frete	(-) Frete
(-) Comissões de representantes	(-) Comissões de representantes	(-) Comissões de representantes
(-) Custo de mão-de-obra	(-) Custo de mão-de-obra	(-) Custo de mão-de-obra
(-) Custo de matéria-prima	(-) Custo de matéria-prima	(-) Custo de matéria-prima
(=) Margem de contribuição unitária	(=) Margem de contribuição unitária	(=) Margem de contribuição unitária
Média das vendas mensais	Média das vendas mensais	Média das vendas mensais
(=) Margem de contribuição total = MC unitária x quantidade vendida	(=) Margem de contribuição total = MC unitária x quantidade vendida	(=) Margem de contribuição total = MC unitária x quantidade vendida
(=) Margem de contribuição do <i>mix</i> de produtos (média mês)		
(-) Gastos Fixos		
(=) Resultado Apurado		

Tabela 4 - Apuração da margem de contribuição por produto *neoprene*
Fonte: LORANDI e BORGES (2010).

Com esse cálculo, é possível analisar a margem de contribuição por linha de produto, identificando quais linhas são mais rentáveis. A apuração desses valores ocorre anualmente, e são para a definição da estratégia e preço.

Além disso, são verificados quais os fatores que influenciaram mais significativamente o resultado da empresa: se os gastos fixos se mantiveram como esperado (dentro do limite de 20% do faturamento) e se as linhas de produtos apresentaram vendas satisfatórias conforme a estratégia de precificação e, se o montante de custo incorrido corresponde aos valores previstos nas fichas técnicas para a formação do preço.

- Exemplo com cálculo:

A seguir, exemplifica-se brevemente como a empresa procederia na precificação de uma camisa manga longa sem margem de lucro.

O Planejamento e Controle da Produção apura os custos e repassa ao setor financeiro, que apura a margem de contribuição do produto, a média dos gastos fixos mensais do ano anterior e calcula o preço com margem de lucro zero. Na tabela 5, estão discriminados os custos variáveis do produto.

Produto: Camisa Manga Longa	
<i>Custos e Despesas Variáveis</i>	
Mão-de-obra direta	7,74
Matéria-prima	10,31
Tributos Federais	7,13%
ICMS	13%
Frete	2,5%
Comissões	7%

Tabela 5 - Custos e despesas variáveis da camisa de manga longa
Fonte: LORANDI e BORGES (2010).

Por questões de praticidade, os gastos fixos são rateados pelo critério de valor. Como no ano anterior os gastos fixos representaram, em média, 20% do faturamento total, aplica-se 20% sobre o preço como gasto fixo. Como há períodos sazonais, é importante considerar que o faturamento apresenta variação de até 48% no decorrer do ano. Por isso, para fins de formação de preço é utilizado o valor de faturamento e gasto fixo anual. O ICMS de 13% também é a média apurada durante o ano; mas, já que são faturados para diversos Estados, também utilizam as alíquotas interestaduais (12% e 7%), além da alíquota interna (17%).

Produto	Custos e desp. variáveis		Gastos fixos
	R\$	%	%
Camisa M/Longa	18,05	29,63%	20%

Tabela 6 - Total de custos, despesas variáveis e gastos fixos do produto neoprene
Fonte: LORANDI e BORGES (2010).

Com esses dados, calcula-se o *mark-up* e, em seguida, o preço:

- *Mark-up* divisor= $(100-29,63)/100=0,7037$
- Preço= $18,05/0,7037=25,65$

Produto	Preço - a vista	ICMS	Tributos Federais	Comissão	Frete	MOD	MP	<i>Margem de Contribuição</i>	
Camisa M/Longa	R\$ 25,65	3,33	1,83	1,80	0,64	7,74	10,31	0,00	0,00%

Tabela 7 - Formação de preço com margem de contribuição zero
Fonte: LORANDI e BORGES (2010).

Normalmente, o limite máximo de desconto é até a margem de lucro igual à zero, mas há exceções, quando, estrategicamente, a venda com margem de lucro menor que zero produzir benefícios comerciais maiores que o prejuízo de curto prazo da venda, como observado no caso das linhas mais baratas. Nesse caso, o resultado financeiro negativo da venda é considerado pelos gestores um investimento.

3.5 Conclusão das análises de precificação em diferentes setores

A figura 5 resume os principais pontos encontrados nas análises de cada setor.

Setor de Fretes	Setor de Telecomunicações
<ul style="list-style-type: none"> • Preço dependente da carga e da distância do transporte • Ferroviário -> Modelo de precificação baseado na competição • Rodoviário -> Modelo de precificação com base em custos 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito de mercado de dois lados • Preço = Taxa da associação à plataforma ao invés de taxa por transação • Efeito rede -> estrutura de preço para a plataforma
Setor de Aviação	Indústria de roupa e acessórios de Neoprene
<ul style="list-style-type: none"> • Ponto de partida : análise do mercado consumidor (baseado na demanda) • Classificação dos clientes e sua percepção de valor • Programas de fidelização para resolver problema de ociosidade X evitar atingir capacidade máxima 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza os três métodos de precificação • Ponto de partida – análise da concorrência e público alvo • Análise aponta que público alvo valoriza preço atrativos, por isso importância para a análise de custos.

Figura 5 - Pontos relevantes na análise de precificação em cada setor
Fonte: Elaboração Própria

No setor de fretes, a análise de mercado consumidor e concorrente levou a identificar as variáveis que influenciam a escolha do modal de transporte, que é o peso da carga e a distância do transporte. Em seguida, identificaram-se as características de mercado para cada modal e qual o método priorizado na determinação de preço, sendo o baseado na competição para o ferroviário e o baseado em custos para o rodoviário. Para o setor de aviação, destaca-se a importância da análise do mercado consumidor para a precificação do serviço, já que o ponto de partida é a classificação dos clientes entre viajantes a negócio e a lazer, identificando em seguida o valor que o serviço possui para cada um destes. No setor de telecomunicações, além da análise das três dimensões, (custos, mercado consumidor e concorrentes) é necessário considerar o “efeito rede”. Afinal, nesse caso o preço nada mais é do que a taxa de associação a uma plataforma, sendo necessário criar uma estrutura de preço atrativa para ambos os lados dessa plataforma. Por fim, no estudo de caso de roupa e acessórios de *neoprene*, a análise do mercado consumidor e concorrentes levou a empresa a escolher como diferencial competitivo o preço baixo, sendo importante a análise dos custos de modo a garantir o preço mais atrativo possível.

A análise dos setores apresentada reforça a importância da análise das três abordagens (custos, mercado consumidor e concorrentes) de forma combinada, independente do ponto de partida.

4. Estudo de caso do Eleva Educação

Neste capítulo será apresentada, primeiramente, uma introdução ao setor de ensino básico no Brasil. Serão analisadas suas características e seu desenvolvimento nos últimos anos. Em seguida, será apresentada uma introdução à empresa Eleva Educação. Serão levantados: a missão e visão da empresa, os serviços que ela oferece e um pouco sobre a história de sua criação. Por fim, será feita uma aplicação dos métodos de precificação mencionados na parte teórica para encontrar o preço da mensalidade ideal para uma das séries de uma das unidades da Eleva Educação.

4.1 Introdução ao setor de educação

O ano de 1996 foi um marco para o ensino básico, pois nele foi criada e aprovada a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), que define e regulariza o sistema de educação brasileiro com

base nos princípios presentes na Constituição de 1988. A LDB introduziu o conceito de educação básica, dividindo-o em três segmentos principais, conforme apresentado na tabela 8.

Segmento	Faixa Etária	Instituições	Duração
Ensino Infantil	0-5 anos	Creche e Pré-Escola	3-5 anos
Ensino Fundamental	6-14 anos	Escola	9 anos
Ensino Médio	15-17 anos	Escola	3 anos

Tabela 8 - Características dos três segmentos principais do ensino básico no Brasil
Fonte – Adaptado de VIVONE (2013)

Há também outros segmentos complementares a esses três principais, como a educação de jovens e adultos (EJA), mas não serão abordados nessa monografia, pois a empresa abordada no estudo de caso não oferece serviços nesses segmentos.

Outro marco para a educação brasileira foi à criação do Plano Nacional de Educação (PNE) em 2000, aprovado pelo Congresso Nacional e instituído pela Lei n. 10.127, que estabeleceu diretrizes e metas para a educação brasileira por um período de 10 anos. Segundo FERNANDES (2012), várias iniciativas trazidas por este primeiro plano merecem destaque, como:

- Elaboração de uma proposta de reforma universitária
- Avaliação da educação superior
- Consolidação do sistema de avaliação da Educação Básica (SAEB)
- Ampliação do Ensino Fundamental de oito para nove anos
- Implementação de políticas de ações afirmativas
- Instituição do Fundeb
- Instituição da política nacional de formação do magistério da educação básica
- Estruturação do sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB).

Desde então, o sistema de educação brasileira criou indicadores para controlar a acessibilidade e a qualidade da educação, associando-os às metas do PNE. O último PNE foi estabelecido em 2010, com novas ações e metas para o decênio de 2011-2020.

Em 2009, A Emenda Constitucional nº 59/2009 (EC nº 59/2009) mudou a condição do Plano Nacional de Educação (PNE), que passou de uma disposição transitória da Lei de

Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) para uma exigência constitucional com periodicidade decenal, o que significa que planos plurianuais devem tomá-lo como referência. Segundo o relatório de 2014 “Planejando a próxima década” do Ministério da Educação, o plano também passou a ser considerado o articulador do Sistema Nacional de Educação, com previsão do percentual do Produto Interno Bruto (PIB) para o seu financiamento. Portanto, o PNE deve ser a base para a elaboração dos planos estaduais, distrital e municipais, que, ao serem aprovados em lei, devem prever recursos orçamentários para a sua execução.

Nesse contexto, o PNE trouxe grandes avanços nos últimos anos para o ensino básico, principalmente na acessibilidade dos jovens brasileiros à educação. Segundo a figura 6, houve um crescimento de aproximadamente seis pontos percentuais na quantidade de jovens entre 4 e 17 anos matriculados e frequentando a escola, (87,7% em 2001 e 93,6% em 2013).

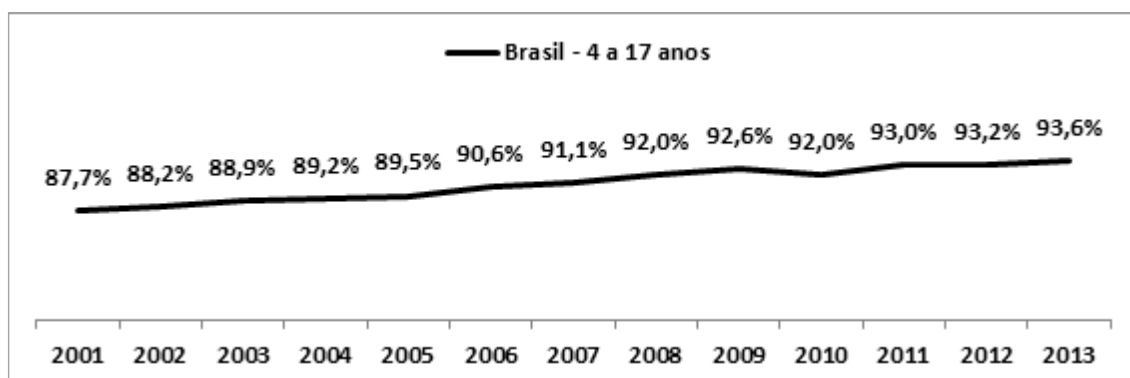


Figura 6 - Percentual de crianças/jovens de 4 a 17 anos matriculadas e frequentando a escola pelo total de crianças/jovens em idade escolar

Fonte: <http://www.todospelaeducacao.org.br/>

Além disso, o número de jovens que concluem o ensino médio e o ensino fundamental na idade correta apresentou evolução significativa. No caso do ensino médio, o percentual de jovens que concluiu com 19 anos passou de 33,3% em 2001 para 54,3%, e, no caso do ensino fundamental, o número de jovens que concluiu com 16 anos passou de 49,0% em 2001 para 71,7% em 2013, como mostrado na figura 7.

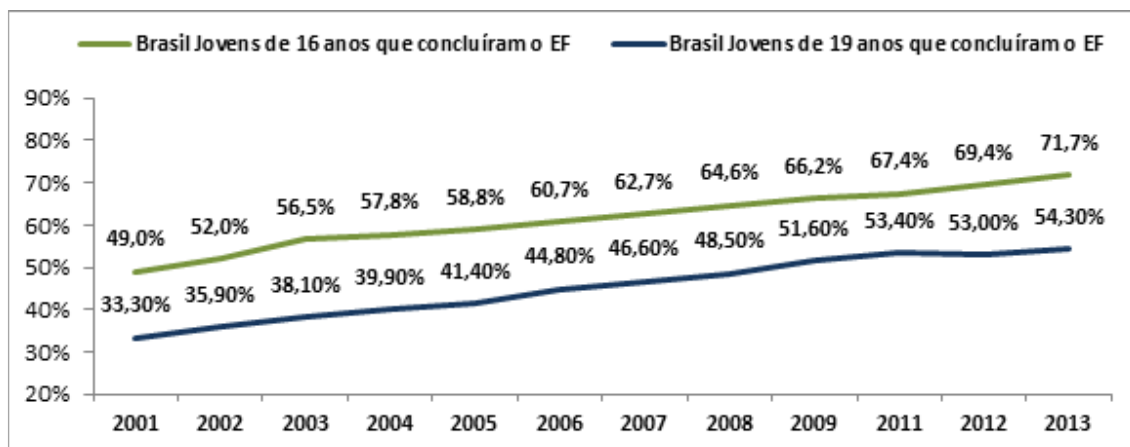


Figura 7 - Percentual de jovens brasileiros que concluíram o ensino médio e o ensino fundamental na idade correta

Fonte: <http://www.todospelaeducacao.org.br/>

Além do crescimento nos indicadores de atendimento e conclusão, o investimento realizado pelo governo na educação básica também apresentou um crescimento. Em 2000, os investimentos com educação básica representavam 3,2% do PIB e em 2013 já passaram a representar 4,4%. O setor que teve a maior evolução foi o ensino médio, que ganhou 0,5 pontos percentuais de investimento sobre o PIB nesses 13 anos, enquanto os anos iniciais do ensino fundamental ganharam apenas 0,2 pontos percentuais no mesmo período, como mostrado na figura 8.

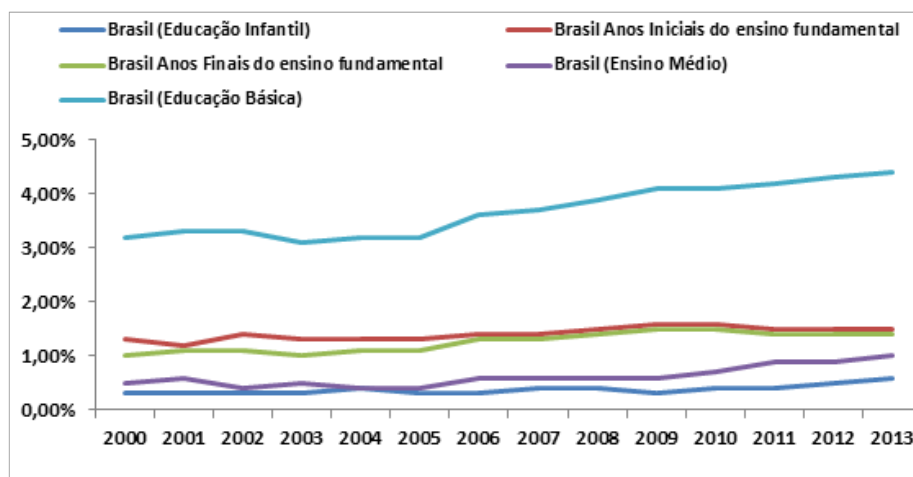


Figura 8 - Gráfico de investimento direto em educação básica (% do PIB) por ano

Fonte: <http://www.todospelaeducacao.org.br/>

Embora os indicadores mostrados na figura 8 tenham evoluído, um dos indicadores de qualidade do ensino básico, que é o desempenho médio dos estudantes na Prova SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica), demonstra tendência de estagnação ou leve

regressão. Nas figuras 9 e 10, o desempenho nas disciplinas de matemática e Português é apresentado.

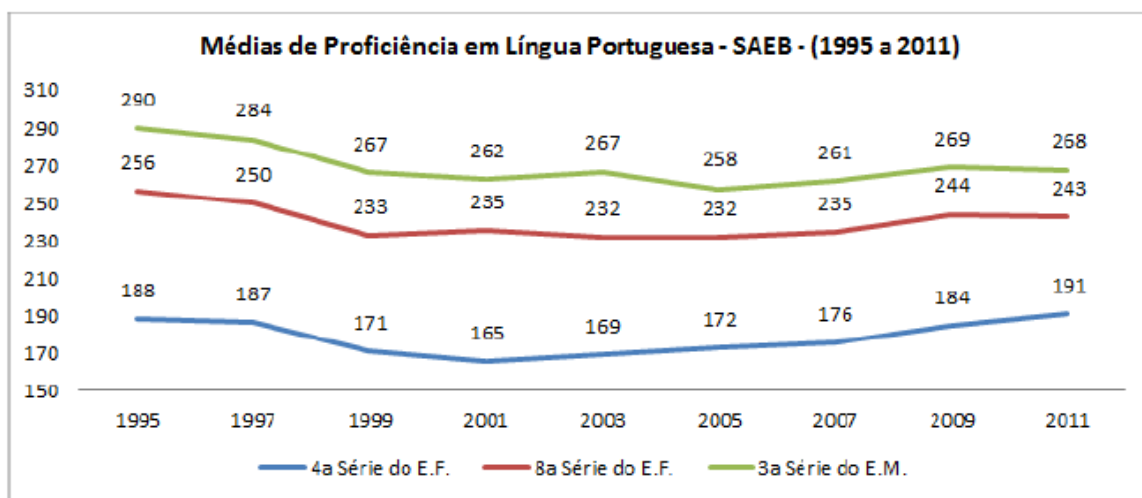


Figura 9 - Média de Proficiência em Língua Portuguesa - SAEB por ano
Fonte – CPP (2010)

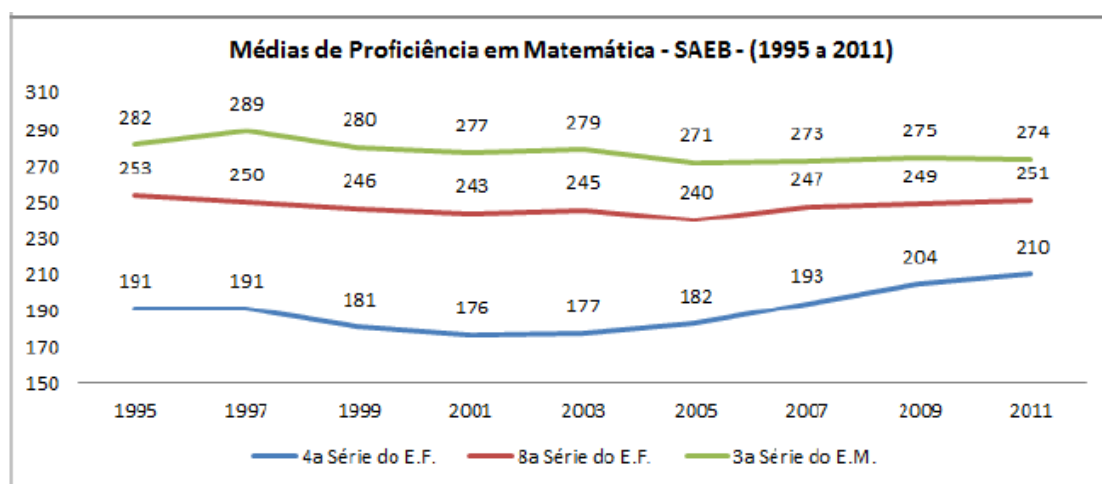


Figura 10 - Média de Proficiência em Matemática - SAEB por ano
Fonte – CPP (2010)

Outro indicador de qualidade do ensino básico é a média dos estudantes no exame PISA, que é um Programa Internacional de Avaliação de Estudantes, ou seja, uma iniciativa de avaliação comparada, aplicada a estudantes na faixa dos 15 anos, idade em que se pressupõe o término da escolaridade básica obrigatória na maioria dos países. O PISA é desenvolvido pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômicos (OCDE), entidade que congrega 34 países. Ao contrário do que mostra a evolução no desempenho no exame SAEB, o desempenho no exame PISA mostra tendência inversa,

já que o Brasil é o país que teve o maior avanço absoluto na proficiência em Matemática desde 2003, como mostrado na figura 11.

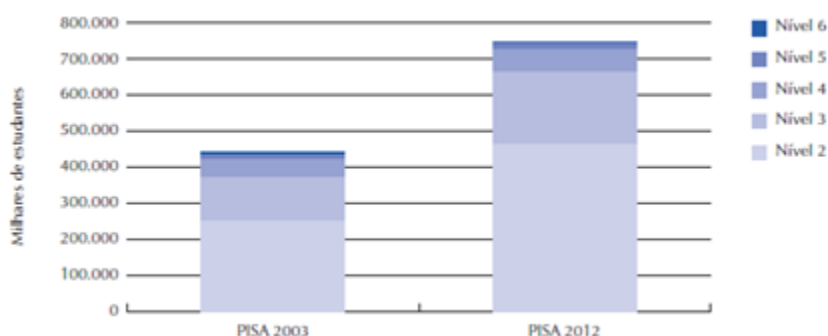


Figura 11 - Média de Proficiência de matemática no PISA
Fonte – Relatório Nacional PISA 2012

O desempenho em matemática foi de 356 pontos em 2003 para 391 pontos em 2012, apontando um crescimento de 10%. Com isso, houve uma evolução do número de estudantes na escala de proficiência. Como mostra a figura 12, o número de estudantes considerados no nível 2 ou acima aumentou consideravelmente. No nível 2, os estudantes são considerados capazes de interpretar e reconhecer situações em contextos que não exigem mais do que inferência direta.

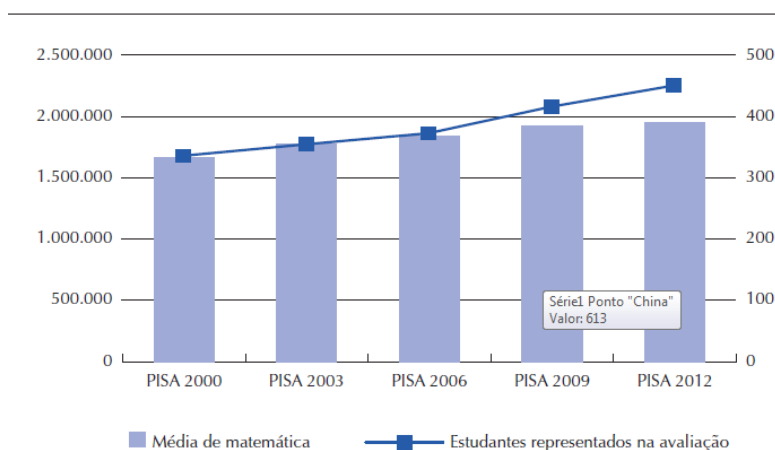


Figura 12 - Número de estudantes situados no nível 2 ou acima
Fonte – Relatório Nacional PISA 2012

Nas demais avaliações, de leitura e ciências, também houve um progresso na média de desempenho de 2003 para 2012, porém menos significativo que em matemática, ficando em torno de 4% para ambas as avaliações.

Apesar da evolução demonstrada na média do pisa, a nota total do PISA em 2012 evidencia que a qualidade da educação brasileira está bem abaixo de outros países, já que o Brasil ficou em 57º lugar no Pisa de 65 países avaliados. Com o resultado de 2012, o Brasil ficou abaixo da média dos países que contribuíram para a OCDE, como mostra a figura 13.

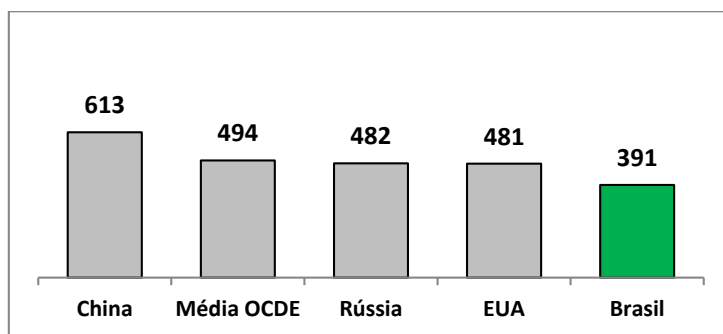


Figura 13 - Média de Proficiência em Matemática dos países no PISA
Fonte – Relatório Nacional PISA 2012

Vale ressaltar que o Brasil está abaixo da média dos países participantes do PISA 2012 não somente na nota geral, mas também em cada uma das avaliações (matemática, ciências e leitura).

Apesar da divergência na evolução dos indicadores de qualidade, já que o PISA mostra uma evolução e o SAEB estagnação ou até mesmo leve regressão, há outras características em comum na análise dos resultados, como a influência de alguns fatores, por exemplo, perfil sócio econômico de alguns estudantes, formação dos professores, estrutura escolar, entre outros.

Na tabela 9, verifica-se a correlação da média dos alunos em matemática no PISA com a dependência administrativa e o nível sócio econômico.

Dep. Adm.	Média matemática	EP	Distribuição estudantes (%)	EP	Status social, econômico e cultural – SESC	EP
Federal	484,9	12,38	1,2	0,81	-0,42	0,21
Estadual	379,8	1,91	72,9	1,21	-1,41	0,02
Municipal	333,8	3,86	8,4	0,63	-1,64	0,05
Particular	461,7	6,58	17,5	0,96	0,03	0,07

Tabela 9 - Média de matemática do PISA por dependência administrativa, percentual de estudantes matriculados e status social, econômico e cultural
Fonte – Relatório Nacional PISA 2012

Pode-se observar que os alunos com a maior média em matemática são aqueles da rede pública de ensino federal. Entretanto, verifica-se que essa rede de ensino possui um nível sócio econômico superior ao da rede estadual e municipal, e representa apenas 1,2%. As redes municipal e estadual, que representam juntas mais de 80% dos estudantes brasileiros, possuem os níveis socioeconômicos inferiores e também as piores médias na avaliação de matemática. Já o ensino particular, que possui uma fatia de 17,5% dos estudantes matriculados, apresenta a segunda melhor média em matemática e os alunos com maior nível sócio econômico. Segundo esses dados, o ensino particular possui notas de desempenho 22% acima do ensino estadual e 38% acima do ensino municipal.

Segundo VIVONE (2013), pode-se observar uma correlação semelhante entre o tipo de dependência administrativa e o desempenho dos alunos no exame SAEB.

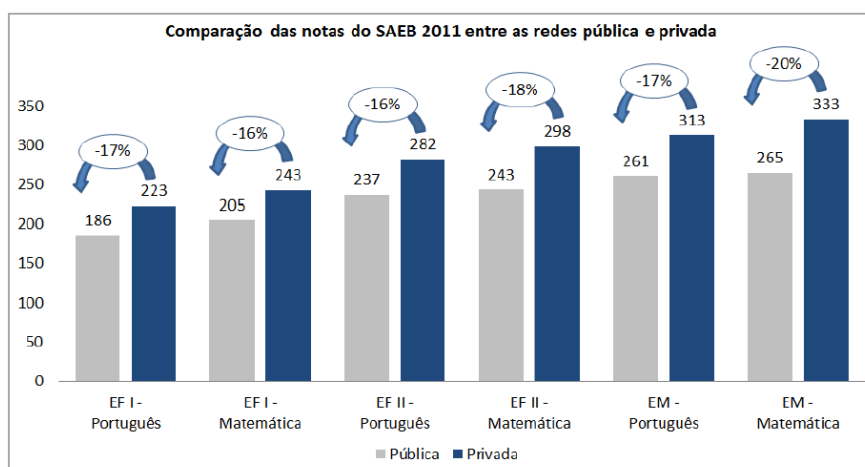


Figura 14- Comparação das notas do SAEB 2011 entre a rede pública e privada
Fonte – Vivone (2011)

Conforme figura 14, estima-se que os alunos da escola pública, em diferentes etapas (ensino fundamental 1, ensino fundamental 2 e ensino médio), possui uma performance de 16% a 20% inferior ao ensino particular. Nesse caso, a média da rede pública considerou uma média entre rede federal, estadual e municipal.

Os dados analisados comprovam uma tendência de superioridade da qualidade do ensino em escolas particulares em relação às escolas públicas, exceto pelas escolas públicas federais cuja representatividade no mercado de educação é limitada pela quantidade reduzida de escolas federais. Um fato que agrava a situação é a demanda desproporcional de alunos que desejam estudar na rede pública federal, tornando o acesso muito difícil

devido à alta concorrência. Com isso, a maior parte dos estudantes que não possuem uma condição econômica que permita o acesso à escola privada fica limitada às escolas da rede municipal e estadual.

Nesse contexto, a conscientização da população sobre a importância de educação e o aumento da remuneração média do trabalhador brasileiro contribuiu para o crescimento do setor de ensino privado na educação básica brasileira. De acordo com os dados do IBGE, a figura 15 mostra o crescimento no nível salarial dos trabalhadores, o que permite que um maior número de pessoas possa arcar com os custos de um ensino privado, frente aos ganhos na qualidade da educação oferecida.

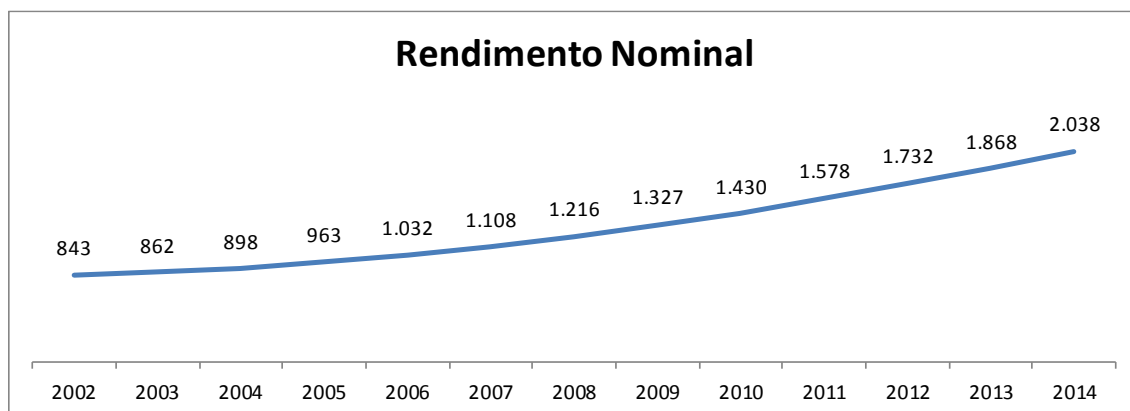


Figura 15 - Rendimento médio nominal do trabalho principal por mês, pelas pessoas de 10 anos ou mais de idade
Fonte – IBGE

Segundo VIVONE (2013), de fato há uma correlação entre a renda do indivíduo e a probabilidade de frequentar escolas privadas. Na classe A, 76,8% dos estudantes estão matriculados em escolas privadas e nas classes C e D esse percentual chega a 2,7%. O grande motivador desse fato é o censo comum da população de que a qualidade do ensino em escolas privadas é superior que em escolas públicas.

O número de matrículas na educação básica caiu 6% de 2007 a 2013, como mostra a tabela 10. Esse fato é consequência da acomodação do sistema educacional, em especial na modalidade regular do ensino fundamental, com histórico de retenção e conseqüentemente, altos índices de distorção idade-série. Em relação às dependências administrativas, o ensino público de um modo geral apresentou queda de -11% no número de matrículas, enquanto o ensino privado aumentou em +35%. Nas esferas públicas, o

ensino federal apresentou crescimento de +57% no número de matrículas, enquanto os ensinos estaduais e municipais apresentaram queda de -18% e -5% respectivamente. Como o ensino federal representa apenas 1% das matrículas do ensino público nesse período, mesmo tendo o maior crescimento na evolução de 2007 a 2014, o ensino público no total apresentou queda enquanto o privado apresentou crescimento.

Matrículas na Educação Básica						
Ano	Total Geral	Pública				Privada
		Total	Federal	Estadual	Municipal	
2007	53.028.928	46.643.406	185.095	21.927.300	24.531.011	6.385.522
2008	53.232.868	46.131.825	197.532	21.433.441	24.500.852	7.101.043
2009	52.580.452	45.270.710	217.738	20.737.663	24.315.309	7.309.742
2010	51.549.889	43.989.507	235.108	20.031.988	23.722.411	7.560.382
2011	50.972.619	43.053.942	257.052	19.483.910	23.312.980	7.918.677
2012	50.545.050	42.222.831	276.436	18.721.916	23.224.479	8.322.219
2013	50.042.448	41.432.416	290.796	17.926.568	23.215.052	8.610.032
Δ% 2012/2013	-1,0	-1,9	5,2	-4,2	0,0	3,5

Tabela 10 - Número de matrículas na educação básica
Fonte – censo escolar do INEP 2013.

Uma das consequências dos dados mostrados é que o ensino privado aumentou significativamente sua participação no mercado de educação. De acordo com a figura 16, na evolução desse período o ensino privado ganhou 5 pontos percentuais na participação do mercado.

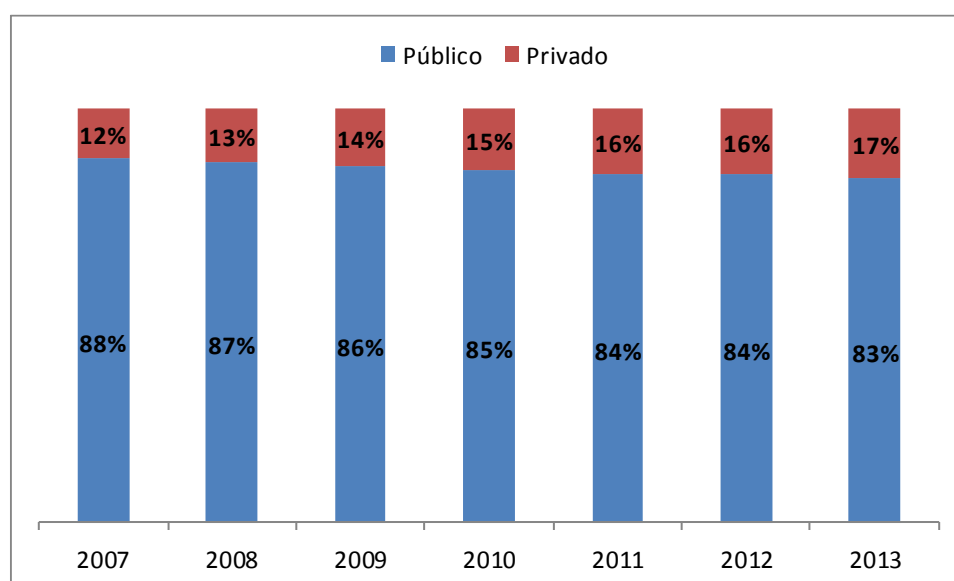


Figura 16- Participação no mercado de educação básica pelo número de matrículas por ano
Fonte – Adaptado do censo INEP 2013

O mercado de ensino privado brasileiro, apesar do potencial de crescimento que vem mostrando, continua altamente fragmentado. De acordo com o censo de 2013, no Brasil existem aproximadamente 40 mil escolas privadas, sendo a maioria pequena (menos de 200 alunos) e concentrada no ensino infantil. Como se pode observar na figura 17, do total de escolas privadas existentes aproximadamente 80% oferecem ensino infantil, 60% ensino fundamental e 21% ensino médio. Vale ressaltar que existe sobreposição nessas etapas, ou seja, escolas que oferecem ensino em mais de uma etapa e por isso os percentuais não somam 100%.

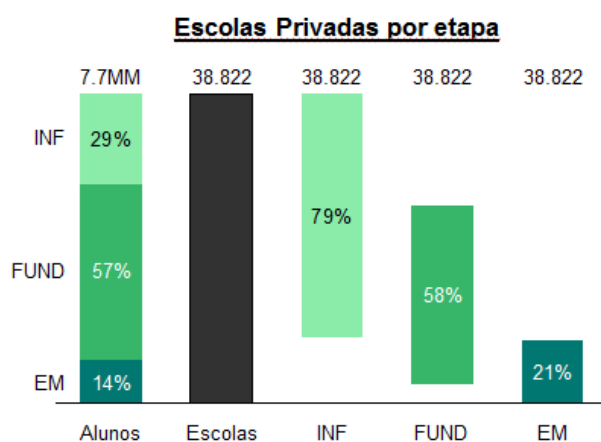


Figura 17 - Número de escolas e percentuais de alunos por etapa
Fonte – Adaptado do censo INEP 2013

Na tabela 11 estão representadas as poucas redes de escola que existem no Brasil, que estima-se representar 2% do mercado total de alunos em escolas privadas.

Rede de Ensino	Alunos ('000)
Fundação Bradesco	50
SEB	39
Eleva	25
Abril	24
ALUB	14
Porto Seguro	11
Farias Brito	9
Objetivo	8
Ari de Sá	7
Bernoulli	6
Antares	6
Total em Redes de Ensino	199
Total em Escolas Privadas	8.610
Representatividade	2%

Tabela 11- Redes de ensino básico, quantidades de alunos e representatividade
Fonte – Adaptado Vivone (2013)

Após apresentados os dados, identifica-se que o setor de educação brasileiro apresentou consideráveis evoluções na última década, pois houve um aumento: no número de jovens e crianças frequentando os colégios, no percentual de jovens que concluem o ensino médio da idade correta e no investimento direto do governo em educação básica. Apesar disso, os avanços sobre a qualidade do ensino não foram conclusivos, já que a análise da evolução na nota de dois exames de desempenho diferentes mostravam tendências opostas.

Contudo, há duas conclusões que podem ser tiradas na análise da distribuição das notas dos exames. A primeira é que o Brasil ainda precisa avançar muito no desempenho do ensino básico comparativamente aos países da Europa e América do Norte. A segunda é que os resultados por dependência administrativa ainda são muito divergentes, apontando que o ensino particular possui melhor desempenho nos exames do que o ensino público de um modo geral. O ensino particular só não supera o ensino público federal em desempenho, mas este último representa um percentual muito pequeno do total de matrículas (1,2%), sendo um ensino muito concorrido e pouco acessível.

Dessa forma, a evolução econômica das classes C e D na última década, aliada com a comprovada qualidade superior do ensino particular, impulsionou o desenvolvimento desse setor no Brasil que vem aumentando a participação no setor de Educação. Somando-se isto ao fato desse mercado ainda ser extremamente fragmentado, uma

consolidação do setor tem o potencial para trazer uma maior eficiência advinda da maior escala.

4.2 Introdução à Rede Eleva de ensino

O Gera Venture é um fundo de investimento que investe exclusivamente em educação. Foi fundado em 2010 por Duda Falcão e Rafaela Vilella, ambas com experiência anterior no mercado financeiro. A iniciativa recebeu o aporte inicial de Jorge Paulo Lemann, principal investidor, que, na época, já possuía interesse em possuir um investimento em educação com fim lucrativo, a fim de sustentar seus outros investimentos não lucrativos no setor.

No primeiro ano do Gera, a equipe concentrou esforços em estudo e viagens. Como observado na análise do setor, foi observado o aumento pela demanda do ensino básico particular no Brasil e a grande segmentação desse mercado, sem a presença de um player forte centralizador. Após um ano, Duda e Rafaela definiram as duas atuações chaves do Gera: fazer aportes em startups de tecnologia educacional e comprar operações educacionais para acelerar seu crescimento, ambas restritas ao ensino básico.

A segunda atuação constitui a parte de estratégia de crescimento do Gera. Nessa parte, o fundo só investe em negócios quando é majoritário, de forma a comandar a administração. A partir de 2011, o Gera comprou dois tradicionais colégios de ensino básico do Rio de Janeiro, o Sistema Elite de Ensino (Elite) e o Ponto de Ensino (PENSI). As duas marcas possuem, em geral, como público alvo alunos das classes B e C e ambas já possuíam mais de 6000 alunos antes da aquisição, em unidades espalhadas pela cidade do Rio de Janeiro e Niterói. São colégios reconhecidos pela sua qualidade de ensino e pela grande quantidade de resultados tanto nos concursos militares quanto nos vestibulares tradicionais no Brasil. Em 2013, surgiu oficialmente a Eleva Educação, que é a holding que controla essas marcas.

Mais recentemente, em 2014, houve a aquisição do *Colegium*, que é uma marca de escola tradicional localizada em Belo Horizonte. Diferente das outras marcas, o *Colegium* é reconhecido pelo ensino forte em educação infantil e ensino fundamental.

A Eleva possui, hoje, cerca de 25 mil alunos nas escolas próprias, mais 1.400 professores e 940 turmas em mais de 45 unidades espalhadas pelo Brasil. Sua missão é: ser a melhor solução em educação para todos com aspirações extraordinárias, transformando vidas e o Brasil. A visão da empresa é alcançar, até 2020, cinco ou seis espalhadas pelo Brasil.



Figura 18 - Estrutura do Eleva
 Fonte: <http://elevaeducacao.com.br/estrutura/>

A Eleva possui também em seu portfólio o QG do ENEM, que é um curso online preparatório para o ENEM. O QG do Enem é um projeto do CERS cursos online, em parceria com o grupo Eleva Educação. O aluno paga R\$ 399,90 para ter acesso ao curso completo. Também são vendidos módulos separados, especializados por disciplinas por um preço médio de R\$50,00.

Além das escolas e do QG do ENEM, a Eleva possui uma plataforma de ensino própria que também é vendida para uma rede de escolas parceiras. O termo “plataforma de ensino” é usado pioneiramente pelo Eleva e se refere a uma evolução dos tradicionais sistemas de ensino. Além da venda de material didático, a plataforma de ensino da Eleva possui cinco pilares de ensino. Será detalhado, em seguida, cada um deles.



Figura 19- Os cinco pilares da plataforma de ensino
 Fonte: <http://elevaeducacao.com.br/>

1º) Tecnologia Individualizada

A tecnologia individualizada consiste em uma plataforma online por meio da qual o aluno recebe uma lista de exercícios em forma de missões personalizadas para o seu nível de dificuldade. À medida que o aluno acerta os exercícios, ele recebe missões ainda mais difíceis. Quando o aluno erra consecutivamente e não consegue evoluir em algum tópico, ele é direcionado automaticamente para uma vídeo-aula sobre o assunto. Ele assiste a explicação do conteúdo dada por um dos melhores professores da rede. Em seguida, o aluno recebe novas missões para continuar praticando e evoluindo.

Um dos grandes desafios do professor é lidar com os diferentes níveis de aprendizado dos alunos dentro de sala de aula. A plataforma é uma solução que complementa o trabalho do professor ao individualizar o estudo para cada aluno.

Esse produto oferecido aos alunos internos e das escolas parceiras é fruto da parceria do Eleva com o Geekie, que é a empresa que desenvolveu essa plataforma. O Geekie foi fundado em 2011 por Claudio Sasaki e recebeu aporte do Gera. A plataforma online de ensino Geekie Games totalizou 530 mil usuários e foi acessada este ano por mais de 3,1 milhões de alunos de todos os estados do Brasil, que estudam em mais de 20 mil escolas no país.

A tecnologia individualizada é disponível para Ensino Fundamental 2 e Ensino Médio em todas as disciplinas. No Ensino Fundamental 1, há uma tecnologia adaptativa diferenciada, disponível apenas para matemática.

2º) Habilidades de vida

Os educadores da Eleva acreditam que existam seis habilidades essenciais para o sucesso pessoal e profissional do aluno ao longo da vida. Como indivíduos, os alunos devem desenvolver pró-atividade, pensamento crítico e perseverança. Em grupo, devem despertar a curiosidade, ser capaz de fazer uma boa comunicação, além de desenvolver a capacidade de colaboração.

As habilidades de vida são desenvolvidas por meio de projetos e dinâmicas que ocorrem em sala de aula de forma integrada com o material didático. O aluno desde o fundamental 1 obtém um diagnóstico das suas habilidades de vida e do que deverá ser desenvolvido para aumentar suas chances de sucesso no mercado de trabalho e vida pessoal.

3º) Material Contextualizado

As atuais tendências de ensino não visam apenas o aprendizado do conteúdo, mas também sua aplicação direta no dia a dia. Entende-se por contextualização essa nova metodologia de ensino. A prova do ENEM é exemplo concreto da importância da contextualização. A prova possui questões com enunciados que misturam alguma realidade prática da vida do aluno com o conteúdo ensinado em sala de aula.

É muito difícil integrar o conteúdo com o cotidiano. Por essa razão que muitos livros didáticos e professores optam por não contextualizar, ou por fazê-lo apenas nos exercícios. O material da Eleva possui o diferencial de ser contextualizado. Como exemplo prático, todo conteúdo didático começa com um Texto Motivador, que sempre consiste em três partes:

- Pergunta “curiosa”: Uma pergunta e uma imagem que despertam o interesse dos alunos.

- Referência na realidade: Uma aplicação ou referência que se relaciona com a vida ou com a realidade do aluno.
- Conexão com a teoria: Uma explicação de como o conteúdo teórico ajuda a responder à pergunta e à referência, fazendo uma conexão clara entre a teoria e a aplicação.

4º) Comunidade de professores

A comunidade de professores é um projeto em que o corpo docente da rede troca experiências e aprendizados em sala de aulas, por meio de uma plataforma online. Essa comunidade ajuda a valorizar e reconhecer o professor e a escola, além de melhorar continuamente o material, devido às novas sugestões que surgem com essa troca.

Além disso, a participação do professor é estimulada com o recebimento de prêmio quando suas sugestões forem aproveitadas.

A comunidade de professores também possui um programa chamado Aprimora, que visa promover o desenvolvimento contínuo dos professores. O programa busca estudar e catalogar técnicas dos docentes que estimulem o despertar da atenção e disciplina dos alunos em sala de aula. As aulas dos professores são gravadas e analisadas por uma banca constituída pela melhor equipe de professores da rede. O professor recebe pessoalmente feedback da sua aula, com os pontos positivos que são usados como melhores práticas e os pontos a melhorar.

Além de técnicas, o programa procura reciclar o conhecimento dos professores sobre os conteúdos. O Eleva acredita que o domínio do conteúdo combinado a sua clara apresentação por parte do professor é instrumento decisivo de legitimação do processo pedagógico perante os alunos. Os professores se reúnem, no final do ano, para discutir e analisar as mais recentes contribuições acadêmicas de cada disciplina. São disponibilizadas referências bibliográficas para leitura prévia de modo a permitir o melhor aproveitamento do evento.

Por último, a equipe do Aprimora desenvolveu o Guia do professor que é um material desenvolvido para auxiliar os professores do Eleva na estruturação dos planos de aula,

por meio de sugestões da melhor forma de abordar temas trabalhados durante cada um dos módulos do Material Didático.

5º) Consultoria Escolar

A plataforma de ensino da Eleva possui uma consultoria escolar que ajuda escolas parceiras em diferentes setores da organização. Quando uma escola entra como parceira, a Eleva disponibiliza consultores pedagógicos e operacionais para dar suporte para escola. Por exemplo, os consultores podem atuar na área de marketing, dando sugestões de arte para campanha da escola, entregando peças internas atrativas e apoiando a campanha de captação e retenção de alunos.

Além disso, são feitas no mínimo duas visitas por ano, para acompanhamento e desenvolvimento da equipe de coordenadores, dos professores ou de pais/alunos das escolas parceiras.

São feitos também encontros anuais, para trocar experiências, planejar o futuro da parceria e avançar a discussão de tendências educacionais impactantes.

A tecnologia adaptativa, habilidades de vida e material contextualizado são oferecidos tanto para alunos internos quanto de escolas parceiras como material complementar às aulas. A comunidade dos professores é uma iniciativa voltada para professores da rede ou das escolas parceiras. Já a consultoria escolar é um projeto com foco exclusivo nas escolas parceiras.

É importante ressaltar que todos esses serviços e projetos são muito recentes e estão no seu 1º ou 2º ano de uso. Com relação ao ciclo de vida do produto (introdução, crescimento, maturidade e declínio na figura 20), esses serviços estão transitando entre o período de introdução, fase em que começa o lançamento do produto (habilidades de vida, comunidade de professores e consultoria escolar) e a fase de crescimento, quando o cliente passa a demandar e adotar o produto, as vendas crescem acentuadamente (material contextualizado e tecnologia adaptativa).

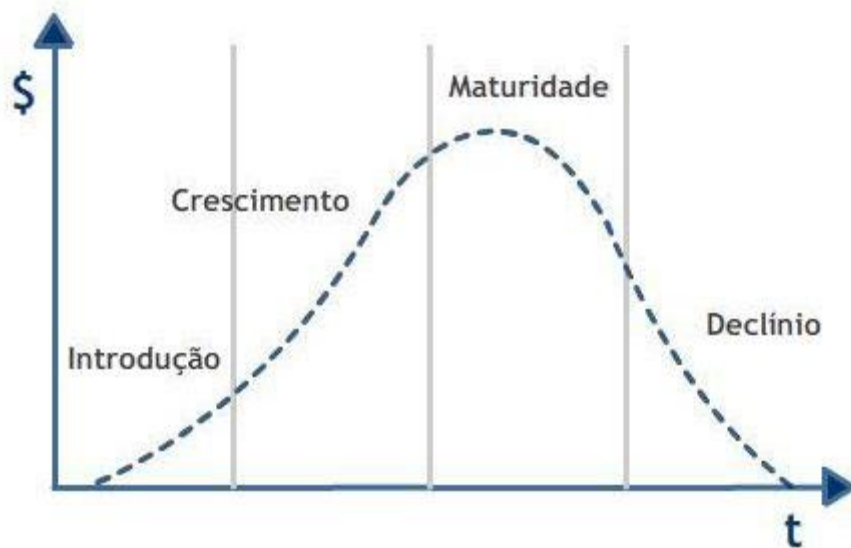


Figura 20 - Ciclo de vida de um produto
 Fonte: <http://marketingfuturo.com/>

Na parte de escolas, como já foi dito, a Eleva possui os diferentes segmentos da educação básica. Uma explicação mais detalhada desses segmentos:

- Educação Infantil: Compreende o ciclo do berçário até o Infantil 5, quando o aluno completa, em geral, 5 anos de idade.
- Ensino Fundamental I: Possui duração de 5 anos e inclui as séries do 1º ano ao 5º ano. Em geral, compreende as idades de 6 a 10 anos.
- Ensino Fundamental II: Possui duração de 4 anos e inclui as séries do 6º ano ao 9º ano. O aluno pode optar pelo 9º ano, que vai preparar para o ensino médio regular ou pelo 9º ano militar, que vai preparar o aluno para o ensino médio militar. A idade dos alunos, em geral, vão de 11 a 14 anos.
- Ensino Médio ENEM: O Ensino Médio é considerado a etapa que conclui a educação básica e prepara o aluno para o ensino superior regular. Ele compreende as séries: 1ª série, 2ª série e 3ª série. O aluno, em geral, completa a 3ª série com 17/18 anos.
- Ensino Médio Militar: As turmas desse segmento são voltadas para alunos interessados em concluir o Ensino Médio preparados para os concursos do ITA, IME, AFA, EsPCEx, Escola Naval ou EFOMM. Nessas turmas, há um aprofundamento nas matérias exatas (Física, Matemática e Química). Ele

compreende as séries: 1ª série militar, 2ª série militar e 3ª série militar. O aluno, em geral, completa a 3ª série com 17/18 anos.

- Cursos livres: As turmas de cursos livres são especiais para alunos concluintes do ensino básico, mas que desejam se preparar para o vestibular regular ou militar. Seu conteúdo é semelhante ao da 3ª série, porém os alunos não precisam fazer provas para serem obter aprovados.

4.3 Método de precificação no setor

4.3.1 Análise do processo de precificação atual da Eleva

O aluno do Eleva paga, em geral, três serviços: material didático, mensalidade e a taxa de material e serviço. A mensalidade é o valor pago mensalmente, em geral, em 12 vezes durante os 12 meses do ano letivo. Existe a possibilidade de pagar a anuidade à vista com direito a desconto. A mensalidade inclui o serviço das aulas e todo acolhimento do aluno no ambiente escolar. Por isso, o preço da mensalidade precisa cobrir o custo com professores, infraestrutura da unidade, outros funcionários, materiais entre outros que serão explicados mais adiante.

A taxa de material e serviço, também chamada de Apoio pedagógico, representa em média 10% a 20% do valor da mensalidade. Ela é separada da mensalidade, e inclui: o serviço de monitoria (presencial ou online), o uso da tecnologia adaptativa, os projetos de habilidade de vida, o acesso ao portal do aluno e outros serviços, como o seguro escolar. O portal do aluno é uma plataforma online em que aluno tem acesso: a um canal de vídeo aulas com os melhores professores da rede, às notas do boletim, ao plano de estudo feito pela coordenação entre outros. Essa taxa é paga, geralmente, em 3x e disponibiliza um serviço para o ano inteiro. Chama-se de ticket médio o valor da mensalidade somado à taxa de material e serviço.

O material didático é vendido pela Editora que faz parte da plataforma de ensino Eleva. Não será estudada nessa monografia a composição desse preço.

As escolas do Eleva possuem um período de matrículas que ocorre de setembro a março. Nesse período, quase totalidade das matrículas são fechadas para o ano seguinte. Como

todas as escolas, a cada ano existem dois tipos de alunos: alunos existentes, aqui referidos como alunos renováveis, que estudaram na escola no ano anterior e serão convidados a renovar para o ano seguinte, e os alunos novos, que serão captados e cursarão seu primeiro ano na escola. Para esses dois tipos de alunos, existem processos de precificação diferente.

- Alunos Renováveis

Os alunos renováveis recebem no final do ano uma carta com os valores da mensalidade para o ano seguinte. Esses valores são calculados através da multiplicação de um fator de reajuste pelo valor da mensalidade paga no ano anterior. Esse reajuste é definido pela equipe comercial com base na inflação do ano entre outros fatores. Além disso, existe um reajuste adicional para alunos que mudaram de segmento ou foram da 2ª série para a 3ª série, devido ao acréscimo de carga horária e aumento do número de professores, em geral. O valor desse reajuste adicional é calculado com base no aumento do custo devido à mudança de segmento. Em geral, se mantém o mesmo a cada ano. A tabela 12 mostra um exemplo de valores de reajustes. Esses valores são fictícios por questões estratégicas.

Segmento em 2014	Série em 2014	Série sugerida para 2015	Reajuste Normal	Reajuste de mudança de Segmento	Reajuste final para 2015
Ensino Fundamental 1	1º ano	2º ano	10%	-	10%
	2º ano	3º ano	10%	-	10%
	3º ano	4º ano	10%	-	10%
	4º ano	5º ano	10%	-	10%
	5º ano	6º ano	10%	5%	16%
Ensino Fundamental 2	6º ano	7º ano	10%	-	10%
	7º ano	8º ano	10%	-	10%
	8º ano	9º ano	10%	-	10%
	9º ano	1ª série	10%	7%	18%
Ensino Médio	1ª série	2ª série	10%	-	10%
	2ª série	3ª série	10%	8%	19%

Tabela 12- Reajustes de aluno renováveis
 Fonte: Elaboração própria

Por exemplo, um aluno que estudou, em 2014, no 5º ano do Ensino Fundamental 1 pagando R\$600,00 será convidado para renovar, em 2015, para o 6º ano do Ensino

Fundamental 2 com o valor de mensalidade de R\$ 693,00, tendo um reajuste final de 16%.

- Alunos Novos

Os alunos que quiserem estudar em alguma escola da Eleva podem se inscrever pelo site para realizar uma prova, chamada prova de bolsão. A prova do bolsão ocorre, em geral, uma vez por mês durante o período de matrículas. Alguns dias depois de realizar a prova, o aluno comparece à unidade para buscar o resultado. Ele recebe um certificado contendo o valor da mensalidade. O valor da mensalidade sugerido para o aluno é calculado com base no resultado dele na prova. Os alunos com as melhores notas ganham mais descontos e os com as piores notas menos descontos, de modo que a mensalidade média seja igual a que foi definida na reunião de metas para alunos novos, que será explicada em seguida. Para cada turma e cada unidade, é feita uma análise do histórico dos preços e quantidade de captação.

4.3.2 Especificação da unidade de Estudo

Será estudado o preço de uma unidade do Eleva, localizada na região A, sendo chamada de Unidade A. Essa unidade faz parte da rede de escolas da Marca A, da Eleva Educação. Por razões de confiabilidade de dados, os valores que serão apresentados serão valores fictícios (valores reais multiplicados por um fator, respeitando as proporções entre dados).

A unidade foi fundada em 2010 pelos sócios fundadores da Marca A, quando ainda não existia a holding Eleva. Assim como as outras unidades da Marca A, ela nasceu com as turmas de ensino médio focado para preparação do vestibular. O sucesso nas aprovações em vestibulares fez a demanda crescer, e em 2012, foram inauguradas as turmas do ensino fundamental 2.

A unidade A não possui uma infraestrutura muito boa se comparada com os colégios próximos da região. Sua área de construção também é relativamente pequena. Porém, seus resultados em vestibulares foram os melhores nos últimos anos. Na seção de estudo de concorrente e mercado consumidor serão apresentadas outras características da região que foram estudadas pelas autoras.

Ela possui 746 alunos e oferece serviço nos segmentos do ensino fundamental 2, ensino médio e cursos livres voltados para o pré-vestibular. São 17 turmas, com um índice médio de ocupação de 44 alunos por turma.

Ela possui uma capacidade total de 12 salas, que comportam, no total, 576 alunos em um turno. A unidade A funciona durante os três turnos: manhã, tarde e noite. A tabela 13 resume as turmas e os turnos da unidade A.

SALA	Turno Manhã	Turno Tarde	Turno Noite
Sala 1	6º ano A		
Sala 2	7º ano A		
Sala 3	8º ano A		
Sala 4	9º ano A		
Sala 5	9º ano A		
Sala 6	6º ano B		
Sala 7	Pré-vestibular manhã	Pré-vestibular tarde	
Sala 8	7º ano B		
Sala 9	3ª série B	3ª série C	Pré-vestibular noite
Sala 10	1ª série A		
Sala 11	1ª série B	1ª série C	
Sala 12	2ª série A	2ª série B	

Tabela 13 - Salas e turnos da unidade A
Fonte: Elaboração própria

A tabela 14 resume os horários dos turnos da unidade A.

Turno	Manhã	Tarde	Noite
Horário	7:00 até 12:00	13:00 até 18:00	19:00 até 23:00

Tabela 14 - Horários dos turnos da unidade A
Fonte: Elaboração Própria

A unidade conta com 34 funcionários no total, sem considerar professores. O quadro de funcionários inclui recepcionistas, inspetores, porteiros, coordenadores, auxiliares de limpeza, manutenção, gerente administrativo, diretor, entre outros.

O processo de precificação segue a lógica das demais unidades do Eleva, que foi detalhada na seção anterior. Vale ressaltar que, como nas outras unidades, além da mensalidade, é cobrado uma taxa de serviço.

Nas etapas seguintes, será apresentado um estudo da aplicação dos métodos de precificação estudados para o 6º ano da unidade A. A tabela 15 mostra o valor da mensalidade média, taxa média de serviço mensal e o ticket médio do 6º ano que será utilizado com base comparativa nas demais etapas.

Série	Total de alunos	Mensalidade Média	Taxa média de serviço mensal	Ticket médio
6º ano	58	R\$ 806	R\$ 98	R\$ 904

Tabela 15 - Mensalidade média, taxa média de serviço mensal e ticket médio do 6º ano
Fonte: Elaboração Própria

4.3.3 Método de precificação baseado em custos

Nesse tópico serão utilizadas diferentes versões de precificação baseadas em custos apresentadas no capítulo 1 para calcular a mensalidade do 6º ano da unidade A da Eleva Educação.

Conforme foi apresentada no referencial teórico do capítulo 1, a primeira etapa de um método de precificação baseado em custo é a classificação dos custos. Segundo HORNGREN, DATAR e FOSTER (2004), para classificar os custos em diretos ou indiretos precisa-se primeiramente definir o objeto de custo, que é produto/serviço para o qual iremos mensurar os custos. Nesse estudo de caso, o objeto de custo é então o 6º ano do ensino fundamental 2 da unidade A da Eleva Educação. A classificação de um custo entre indireto ou direto depende da definição de um objeto de custo, já que o custo direto é aquele que pode ser rastreado de forma economicamente viável com base no seu objeto de custo e o custo indireto não pode ser rastreado, sendo distribuído para o objeto através de uma metodologia de alocação de custos indiretos.

Em seguida, é necessário definir um direcionador de custo, que é uma variável que afeta os custos sobre dada faixa relevante (nível de produção). Com base no direcionador de custo, classificaram-se os custos entre variáveis ou fixos, na medida em que seus valores mudam com a mudança do direcionador. Nesse caso, o direcionador de custo é o número de turmas do 6º ano da unidade A.

Definidos o direcionador e o objeto de custo, apresenta-se na tabela 16 o DRE da unidade A elaborado pelas autoras. Serão explicados, em seguida, os itens, mais especificamente os custos e as despesas do período.

2014	
Receita Bruta	9.110.813
Mensalidades	8.101.923
Taxa de Material e Serviço	1.008.890
(-) Descontos Comerciais	-1.549.536
Receita de Serviços	7.561.278
(-) Deduções	-488.925
Devoluções de alunos	-61.712
PIS	-226.838
ISS	-151.226
Cofins	-49.148
Receita Líquida	7.072.353
(-) Custo dos serviços prestados	-3.668.346
Professores	-2.611.326
Monitores	-100.248
Serviços Terceirizados	-233.899
Aluguel	-362.250
Material	-204.691
Manutenção	-155.932
Lucro Bruto	3.404.007
(-) S, G & A	-2.394.183
Vendas	-340.479
(PDD)	-356.390
Administrativas	-1.697.314
Administração Unidades	-1.647.857
Serviços Terceirizados	-49.457
Lucro Operacional	1.009.823
Margem Operacional	14%
Lucro antes do Imposto de Renda	1.009.823
(-) Provisão para Imposto de Renda	-354.801
Lucro Líquido	655.022

Tabela 16 - Demonstração de Resultado do exercício de 2014 da unidade A
Fonte: Elaboração Própria

- Receita Bruta – É composta pelo somatório das mensalidades pagas pelos alunos da unidade A e mais as taxas de material e de serviços (serviços complementares oferecidos pela unidade, como: monitoria, portal eleva educação e tecnologia adaptativa).

- Descontos Comerciais – Os descontos comerciais atualmente são parte da estratégia de vendas de qualquer unidade da Eleva Educação. Apesar de existir um preço estabelecido para cada série de cada unidade, a Eleva Educação muitas vezes oferece descontos agressivos e bolsas parciais ou integrais para seus alunos, de modo a atrair talentos com alto potencial de aprovação no vestibular.
- Receita de Serviços – É a receita depois de considerados os descontos comerciais.
- Deduções – As deduções ocorrem basicamente devido aos impostos sobre as vendas que obedecem à legislação Brasileira (PIS, ISS, COFINS) e devido à devoluções de alunos, ou seja, alunos que cancelam sua matrícula durante o período demonstrativo, em outras palavras, alunos que saem da escola durante o ano.
- Receita Líquida- É a receita bruta após descontos comerciais e deduções de impostos e devoluções.
- Custo dos Serviços Prestados –
 - Professores - Salários (variável conforme a carga horária e a série), Encargos dos professores, benefícios, 13º, férias.
 - Monitores – Salários (variável conforme a carga horária e a série), Encargos dos professores, benefícios, 13º, férias.
 - Serviços Terceirizados – Energia, Água, Telefone, Internet, Limpeza, Segurança.
 - Aluguel – Custo da mensalidade do aluguel, IPTU.
 - Material – Gastos com suprimentos para a unidade, como: caneta para quadro branco, xerox de materiais que o professor fornece em aula, entre outros.
 - Manutenção - Conservação de móveis (mesas e cadeiras escolares), equipamentos eletrônicos, ar condicionado.
- Lucro Bruto – Receita líquida após o custo dos serviços prestados.
- S, G & A - Sigla que vem do inglês *Selling, General and Administrative Expenses*. Representa todas as despesas relacionadas às vendas, operações gerais e administração.
 - Vendas – Todas as despesas diretas e indiretas relacionadas às vendas, excluindo aquelas relacionadas diretamente ao serviço porque já foram

contempladas em custo dos serviços prestados. No caso da unidade A, resume-se ao marketing.

- PDD – Sigla para Provisão de Devedores duvidosos. Quantia provisionada para cobrir possíveis alunos que não paguem a mensalidade e gerem inadimplência.
- Administrativas – Despesas relacionadas à administração da unidade.
 - Administração Unidades – Despesas relacionadas ao funcionário administrativo, ou seja, salários, encargos, benefícios, 13º, férias.
 - Despesas Serviços Terceirizados – Pagamento pelo serviço de contador, pelo serviço dos funcionários do Centro de Serviços Compartilhados da Eleva Educação, como departamento pessoal, suporte de TI, entre outros. O centro de Serviços Compartilhados é a área que dá suporte às unidades de negócio (escolas), a fim de desonerar os processos não estratégicos; O CSC é responsável pelos processos jurídicos, administrativos, financeiros e comerciais.
- Lucro Operacional – O lucro bruto após todas as despesas de administração.

Tendo apresentado o DRE de 2014 da unidade A, serão classificados os custos e despesas encontrados, de acordo com os critérios de classificação:

- Classificação Direto/Indireto – Depende da relação com o objeto de custo: identificar se o custo é rastreável, ou seja, pode ser diretamente atribuído ao 6º ano do ensino fundamental da unidade A, ou se é necessário um rateio para distribuí-lo
- Fixo / Variável – Depende se o custo varia conforme o número de turmas do 6º ano do ensino fundamental da unidade A.

Custos & Despesas	Direto/ Indireto	Fixo/Variável
PIS	Direto	Variável
ISS	Direto	Variável
Cofins	Direto	Variável
Professores	Direto	Variável
Monitores	Direto	Variável
Serviços Terceirizados	Indireto	Variável
Aluguel	Indireto	Fixo

Materiais	Indireto	Variável
Manutenção	Indireto	Fixo
Vendas	Indireto	Fixo
Administrativas	Indireto	Fixo

Tabela 17 - Classificação de custos da unidade A
Fonte: Elaboração Própria

Os custos referentes aos impostos são diretos, porque são facilmente rastreáveis para o objeto de custo. Em outras palavras, como os impostos incidem sobre as receitas, pode-se obter diretamente os custos dos impostos para o 6º ano. Para isso, basta considerar a receita do 6º ano. Além disso, são variáveis porque as receitas variam conforme o número de alunos que variam conforme o número de turmas.

Em caso similar, o custo dos professores e monitores é direto, pois se pode facilmente calcular o custo dos professores e monitores especificamente do 6º ano, por exemplo, utilizando o custo de hora-aula desses profissionais. Além disso, também são variáveis, pois o custo total de professores e monitores depende da quantidade de tempos por semana que varia em função do número de turmas.

Os custos de serviço terceirizados, aluguel, materiais, manutenção, vendas e administrativos são indiretos porque não se pode calculá-los especificamente para o 6º ano, necessitando de um racional de rateio. Entretanto, dentre esses, os serviços terceirizados e os materiais são variáveis, pois a demanda de serviços como luz, água, canetas para quadro, é maior na medida em que se aumenta a quantidade de turmas do 6º ano.

Os demais custos são indiretos e fixos, pois estão associados à estrutura do colégio (equipamentos, móveis, custo do espaço) e a estrutura do negócio (marketing, administração), que dependem do tamanho do colégio. É claro que se o número de turmas aumentarem de maneira que todas as salas precisem de uma taxa de ocupação superior a 100%, a estrutura do colégio precisaria aumentar e esse custo iria aumentar com a nova estrutura. Além disso, a estrutura de negócio para suportar essa nova dimensão também deveria aumentar. Entretanto, considera-se o custo como fixo, pois se limita a um faixa relevante de número de alunos que nos interessa. Esse comportamento é padrão para os

custos fixos, pois com considerando um prazo bem longo, todos os custos tornam-se variáveis.

Após classificados os custos, mostra-se na figura 21 a participação de cada um nos custos totais da unidade A. Pode-se identificar que os custos com professores possuem a maior representatividade nos custos, com 42,3%, seguido dos custos administrativos com 27,5%.

É natural que os custos com professores sejam os mais altos, pois são os funcionários que estão presentes em maior quantidade no colégio e influenciam diretamente na percepção de qualidade do ensino na unidade. Quanto mais qualificado um professor, mais cara será sua hora-aula. Além disso, esse não é um setor que mais afetado por corte de custos, dado à sua importância para que a unidade mantenha-se competitiva com relação ao mercado, garantindo bons resultados no ensino. Por isso, dificilmente substitui-se um professor muito bom por outro que tenha um preço de hora-aula menor, mas a qualidade seja inferior. Em segundo lugar, os gastos administrativos são de extrema importância, já que representam todos os gastos relacionados ao gerenciamento da unidade, necessários para a execução da operação.

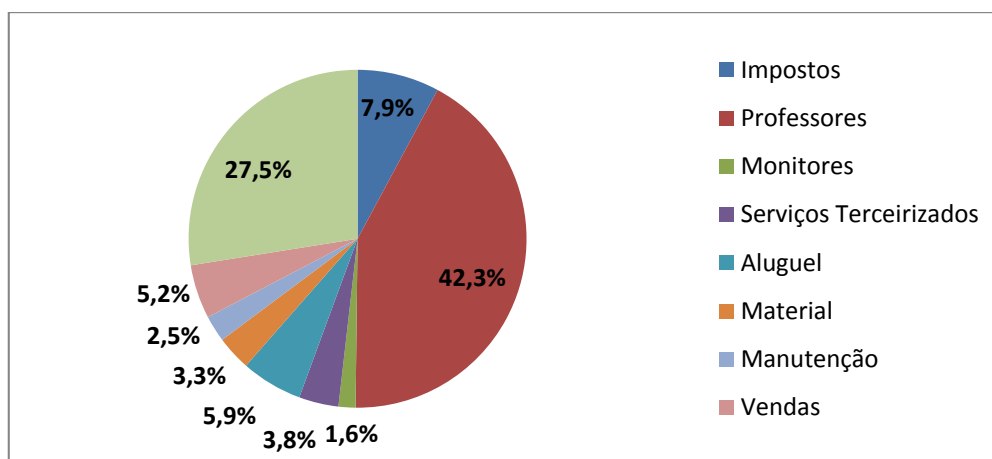


Figura 21 - Distribuição dos custos da unidade A
Fonte: Elaboração Própria

Tendo analisado os custos que compõem o DRE da unidade, vamos aplicar os métodos de precificação.

4.3.3.1 Método do Custo Acrescido

Através desse método, uma margem de lucro é acrescentada ao custo médio do serviço. Esta margem de lucro é definida a partir de um retorno sobre o capital investido (ROI) pretendido. Os passos envolvidos no processo de precificação por custo incluem:

- A. Definiremos o Lucro pretendido a partir do ROI
- B. Cálculo dos custos/despesas do objeto de custo.
- C. Definição do preço a partir dos custos reais e lucro pretendido.

A. Definição do lucro pretendido a partir do ROI

O ROI, retorno sobre capital investido, é a razão do lucro líquido sobre o capital investido da empresa. É um conceito muito importante para investidores, pois pode ser comparado com outras alternativas de retorno do investidor.

Será feita uma aproximação para calcularmos o ROI para o 6º ano da unidade A, que será dado pelo lucro líquido obtido somente pelos resultados da série divididos pelo CAPEX (custo para abrir a unidade envolvendo o custo da aquisição e obras), que é o montante de dinheiro despendido na aquisição de bens de capital, também considerado somente para a série.

O CAPEX refere-se ao custo de obras, reformas e aquisição dos móveis da unidade A. Para alocar o CAPEX para o 6º ano baseado no CAPEX total da unidade (R\$ 940.603,65), utilizou-se o racional de rateio dos custos indiretos (12%), associado à representatividade do número de turmas. Afinal, as obras, reformas e mobílias dependem do número de salas, ou seja, variam conforme o número de turmas.

Segundo o site de consulta de informações para investidores (<http://www.gurufocus.com/>), os retornos sobre investimento das empresas de capital aberto do mercado de educação são:

- Kroton – ROI 13,01%
- Estácio – ROI 24,3%

Por isso, considerou-se como meta o ROI médio das duas empresas, ou seja, um ROI de 18,5%. Para atingir tal resultado, considerando o CAPEX alocado ao 6º ano de R\$112.872,44, o lucro líquido anual do 6º ano dever ser de R\$ 20.881,4. Com este lucro

líquido, assumindo taxa de impostos após o lucro operacional de 34%, obtém-se um lucro operacional de R\$31.638,48. Para um ROI de 24,3%, teríamos os valores de lucro líquido e operacional meta de R\$ 27.427,90 e R\$ 41.557,42 respectivamente. Esses valores estão especificados na tabela 18.

ROI	Lucro líquido	Lucro Operacional
18,5%	R\$ 20.881,40	R\$ 31.638,48
24,3%	R\$ 27.427,90	R\$ 41.557,42

Tabela 18 - Lucro líquido e Lucro Operacional associado a cada ROI meta estabelecido para o 6º ano.
Fonte: Elaboração Própria

B. Cálculo dos custos/despesas do objeto de custo.

Primeiramente, é preciso alocar os custos dos serviços prestados ao objeto de custo, ou seja, ao 6º ano do ensino fundamental.

Não serão considerados os impostos como ISS, PIS e COFINS como custos, assim os preços de venda obtidos serão líquidos de impostos (PVL). Tais impostos representam 5,7% da Receita bruta assim o Preço de Venda, $PV = PVL / (1 - 0,057)$.

Percentual da Receita (%)	
PIS	3,0%
ISS	2,0%
COFINS	0,7%
Total	5,7%

Tabela 19 - Percentuais dos impostos sobre a receita de serviços
Fonte: Elaboração Própria

- Custos Diretos

Os custos diretos incluem custos com professores e monitores.

- Professores

Para calcular o custo dos professores para o 6º ano da unidade A, é necessário identificar a quantidade de turmas (direcionador de custo). Nessa unidade, há duas turmas do 6º ano e cada uma tem 27 tempos de aula por semana (um tempo de aula equivale a 50 minutos). Sabendo que a hora aula de um professor do 6º ano custa, em média, R\$ 41,61, pode-se calcular o custo da aula dos professores por ano, considerando que o ano tem 52 semanas.

Em seguida, seria preciso acrescentar o restante dos custos calculados em cima do custo anual, que é equivalente ao salário X 12 meses. Essa conta está exposta na tabela 20.

Turmas 6º ano	Tempos por Semana	Custo Hora Aula	Custo Anual Professores
Turma 1	27	R\$ 47,85	R\$ 67.185,02
Turma 2	27	R\$ 47,85	R\$ 67.185,02
Total			R\$ 134.370,05

	Ano	
	Percentual	Valor
Custo Hora Aula	-	R\$ 134.370,05
INSS	20%	R\$ 26.874,01
FGTS	8%	R\$ 10.749,60
RAT, etc	6%	R\$ 7.390,35
Férias	3%	R\$ 3.732,50
13º	9%	R\$ 11.508,55
Rescisão	10%	R\$ 13.437,00
Benefícios	5%	R\$ 6.718,50
Total		R\$ 214.780,57

Tabela 20 - Custo Anual dos professores do 6º ano da unidade A
Fonte: Elaboração Própria

○ Monitores

Como foi exposto no quadro de classificação de custos, o custo com monitores é um custo direto e fixo. Para calcular o custo anual dos monitores para o 6º ano, utiliza-se o mesmo racional dos professores. As diferenças são: o custo da hora-monitoria é bem inferior ao da hora-aula dos professores e as monitorias são oferecidas em horários pós-aula para todos os alunos do 6º ano, visto que apenas um percentual de alunos frequenta a monitoria de cada matéria, conforme necessidade do aluno. Dessa forma, os tempos de monitoria oferecidos são os mesmos para todas as duas turmas do 6ºano.

Na tabela 21 estão os cálculos do custo anual de monitores.

Turmas 6º ano	Tempos por Semana	Custo Hora Monitoria	Custo Anual Monitores
Turmas 1 e 2	6	R\$ 23,28	R\$ 7.263,36
Total			R\$ 7.263,36

	Ano	
	Percentual	Valor
Custo Hora Aula	-	R\$ 7.263,36
INSS	20%	R\$ 1.452,67
FGTS	8%	R\$ 581,07
RAT, etc	6%	R\$ 399,48
Férias	3%	R\$ 201,76
13º	9%	R\$ 622,09
Rescisão	10%	R\$ 726,34
Total		R\$ 11.246,77

Tabela 21 - Custo anual dos monitores do 6º da unidade A
Fonte: Elaboração Própria

- Custos Indiretos

Conforme mencionado anteriormente, os custos indiretos precisam ser alocados ao objeto de custo por meio do uso de uma base de alocação de custo indireto. Utilizaremos como base de alocação o número de turmas, ou seja, quanto que o número de turmas do 6º ano representa no total de turmas da unidade e será utilizada essa representatividade para alocar os custos indiretos, conforme tabela 22.

	Quantidade de Turmas	Representatividade (%)
6º ano	2	12%
Total Unidade	17	

	Anual	
	(%)	(R\$)
Custo Total Serviços Terceirizados	100%	R\$ 233.898,53
Custo Serviços Terceirizados 6ºano	12%	R\$ 28.067,82
Custo Total Aluguel	100%	R\$ 362.250,00
Custo Aluguel 6ºano	12%	R\$ 43.470,00
Custo Total Materiais	100%	R\$ 204.690,88
Custo Materiais 6ºano	12%	R\$ 24.562,91
Custo Total Manutenção	100%	R\$ 155.932,36
Custo Manutenção 6ºano	12%	R\$ 18.711,88
Custo Total Vendas	100%	R\$ 318.205,03
Custo Vendas 6ºano	12%	R\$ 38.184,60
Custo Total Administração	100%	R\$ 1.697.314,18
Custo Administração 6ºano	12%	R\$ 203.677,70

Tabela 22 - Custo anual dos serviços terceirizados alocado ao 6º ano da unidade A
Fonte: Elaboração Própria

Após alocar os custos ao objeto de custo, pode-se obter o total dos custos, separando entre variáveis e fixos, conforme tabela 23.

Custos Variáveis do 6º ano (R\$)		
Professores	R\$	214.780,57
Monitores	R\$	11.246,77
Total	R\$	226.027,34
Custos Fixos do 6º ano (R\$)		
Serviços Terceirizados	R\$	28.067,82
Aluguel	R\$	43.470,00
Materiais	R\$	24.562,91
Manutenção	R\$	18.711,88
Vendas	R\$	38.184,60
Administração	R\$	203.677,70
Total	R\$	356.674,92

Tabela 23 - Custos totais do 6º ano da unidade A
Fonte: Elaboração Própria

Os custos variáveis e fixos do objeto de custo são apresentados na Tabela 23 e iguais a R\$ 226.027,34 e R\$ 356.674,92 respectivamente.

Conforme tabela 18, para o objeto de custo foco, (6º ano da unidade A), os lucros operacionais metas para um ROI de 18,5 % e 24,3% são iguais a R\$31.638,48 e R\$ 41.557,42 respectivamente. Com isso, pode-se calcular o preço de venda líquido (PVL) através da equação:

$$\text{Lucro operacional meta} = \text{Receita Líquida} - \text{Custos totais}$$

Sendo que:

Lucro operacional meta = Valores tabela 18

Receita Líquida= PVL*58*12

Custos totais= R\$ 226.027,34 + R\$ 356.674,91

Com isso, calculando o PVL (Preço de Venda líquido) para o ROI de 18,5% encontramos R\$ 882,67. Com isso, pode-se encontrar o Preço de Venda (PV) em R\$ 939,01, através da relação $PV = PVL / (1 - 0.057)$ explicada anteriormente. Realizando o mesmo cálculo para o ROI de 24,3% encontra-se que o PVL é igual a R\$ 896,92 e o PV é R\$ 954,18.

Em seguida, utiliza-se a equação abaixo para encontrar a margem de lucro operacional.

$$\text{Margem de Lucro operacional} = \text{Lucro operacional meta} / \text{Receita líquida}$$

Sendo que:

Lucro operacional meta = Valores tabela 18

Receita Líquida = PVL * 58 * 12

Com isso, calcula-se que a margem de lucro operacional para o ROI de 18,5% é igual à 5,2% e para o ROI de 24,3% é igual à 6,8%.

Os resultados obtidos através dos cálculos acima estão resumidos na tabela 24.

ROI	PVL	PV	Margem de Lucro Operacional
18,5%	R\$ 882,67	R\$ 939,01	5,2%
24,3%	R\$ 896,92	R\$ 954,18	6,8%

Tabela 24 - Preço de Venda Líquido, Preço de Venda e Margem de Lucro Operacional para cada ROI
Fonte: Elaboração Própria

Para contextualizar, a margem de lucro operacional acima será comparada a de uma empresa benchmark do setor de educação, a Estácio Participações.

Pelos resultados apresentados na tabela 24, mostra-se que a margem operacional média da Estácio de Sá nos últimos três anos foi de 14%.

DRE Estácio de Sá (R\$ '000)				
	2012	2013	2014	Média
Receita Líquida	R\$ 1.383,29	R\$ 1.731,01	R\$ 2.404,46	R\$ 1.839,59
CPV	-R\$ 877,36	-R\$ 1.036,54	-R\$ 1.375,84	-R\$ 1.096,58
Lucro Bruto	R\$ 505,93	R\$ 694,47	R\$ 1.028,63	R\$ 743,01
Margem Bruta	37%	40%	43%	40%
Despesas com Vendas	-R\$ 157,78	-R\$ 183,87	-R\$ 238,32	-R\$ 193,33
S%	11,4%	10,6%	9,9%	10,5%
Despesas Gerais e Administrativas	-R\$ 217,29	-R\$ 277,86	-R\$ 383,87	-R\$ 293,01
G&A%	15,7%	16,1%	16,0%	15,9%
Lucro Operacional	R\$ 130,86	R\$ 232,74	R\$ 406,43	R\$ 256,68
Margem Operacional	9,5%	13,4%	16,9%	14,0%

Tabela 25 – DRE Estácio de Sá de 2012, 2013 e 2014.
Fonte: Adaptado do DRE da Estácio de Sá (<http://www.cvm.gov.br/>)

Nesse caso, identifica-se uma oportunidade de melhora da margem operacional do 6º ano da unidade A, de modo a torna-la mais atrativa no mercado de educação.

4.3.3.3 Análise de Break-Even

Conforme mencionado anteriormente, o *break-even* é o ponto em que a receita total é exatamente igual ao custo total, incluindo o custo fixo e o variável.

Dessa forma, considerando o preço da mensalidade como a variável e resolvendo a equação abaixo, encontramos o *break –even point* em R\$ 887,82.

$$\text{Custos Totais} = \text{Receita Total Líquida}$$

Sendo que:

- Custos Totais = + R\$ 582.702,26 (Dados da tabela 23)
- Receita Total Líquida = $(PV * 58 * 12) - (5,7\% * 58 * PV * 12)$

Isso significa que, tendo 58 alunos, seria necessário que cada um pagasse R\$ 887,82 para que os custos totais estivessem cobertos, sendo à margem de lucro zero nesse caso.

4.3.3.4 Análise dos métodos de precificação baseados em custos

Após o cálculo do preço com base nos custos partindo de dois lucros meta, identificamos que em ambos os casos, o ticket médio ideal encontrado foi superior ao ticket médio atual, que é igual a R\$ 904,00.

O lucro operacional total atual da unidade é positivo, sendo sua margem operacional em torno de 14%. Ambas as margens de lucro operacional do 6º ano expostas na tabela 24 são menores do que a margem operacional total da unidade. Isso ocorre porque a taxa de ocupação do 6º ano é inferior à taxa de ocupação média da unidade. Atualmente, no 6º ano, há 58 alunos em 2 turmas, o que resulta em uma média de 24 alunos/turma, enquanto a média do colégio é de 44 alunos/turma (746 alunos em 17 turmas). Com isso, outras séries, que têm a taxa de ocupação maior que a do 6º ano e o ticket médio também superior, podem obter resultados de margem operacional também superiores.

Considerando o 6º ano como um produto isolado da unidade A, encontrou-se que para atingir uma margem operacional minimamente competitiva frente ao mercado (14%), precisaríamos de um ticket médio de R\$ 1.032,35. Esse ticket médio significa uma mensalidade de R\$ 934,35, que é 16% acima da mensalidade cobrada atualmente.

Vale ressaltar ainda que os níveis de CAPEX utilizados estão aparentemente baixos, pois não se tem feito grandes investimentos em infraestrutura nas unidades.

Para escolher o preço que seria de fato recomendado para o 6º ano, é necessário analisar o mercado consumidor e os concorrentes. Com isso, poderá ser identificado se há oportunidade de aumento de preço e quantificá-la.

4.3.4 Método de análise do mercado consumidor/demanda

Os métodos de análise do mercado consumidor são: precificação de acordo com a percepção de valor do consumidor e precificação de acordo com as necessidades do consumidor.

Esses métodos requerem que seja feito o conhecimento do cliente, de suas necessidades e prioridades, de modo que a empresa consiga entender o valor do seu produto.

Nessa etapa, serão identificados os clientes da unidade A e suas percepções de modo que seja possível determinarmos um preço no final.

Primeiramente, será levantada a residência dos alunos da unidade A. A tabela 27 mostra o percentual de origem dos alunos por bairro.

Residência dos alunos da unidade A	
Região A	68%
Região B	13%
Região C	8%

Tabela 26 - Percentual de alunos da unidade A que residem em diferentes regiões
Fonte: Elaboração Própria

Como 68% dos alunos da unidade A moram na região A, serão analisados os dados socioeconômicos apenas da região A, a fim de estudar o perfil do cliente dessa unidade.

Em seguida, é necessário levantar os fatores que os pais consideram relevantes na escolha do colégio do filho. É difícil quantificar o peso que esses critérios terão no cálculo do preço final da mensalidade, porém, certamente, é um critério subjetivo importante para o entendimento do valor do produto para o cliente. Como explicado na parte teórica, a melhor forma de entender é por meio de pesquisa qualitativa e quantitativa.

Foi feita uma pesquisa com os pais de alunos de diferentes colégios da região A para entender os critérios que os pais acham importante na escolha da escola do filho. Os pais elegeram os 3 critérios que consideram mais importante em ordem de importância. Foram obtidas apenas 30 respostas, porém vale interpretar o resultado. Foi atribuída uma nota para cada critério dada a prioridade escolhida pelo pai. A escolha do critério em 1º lugar conta 3 pontos, 2º lugar, 2 pontos e 3º lugar, 1 ponto. Consolidada as notas, obteve-se o seguinte resultado:

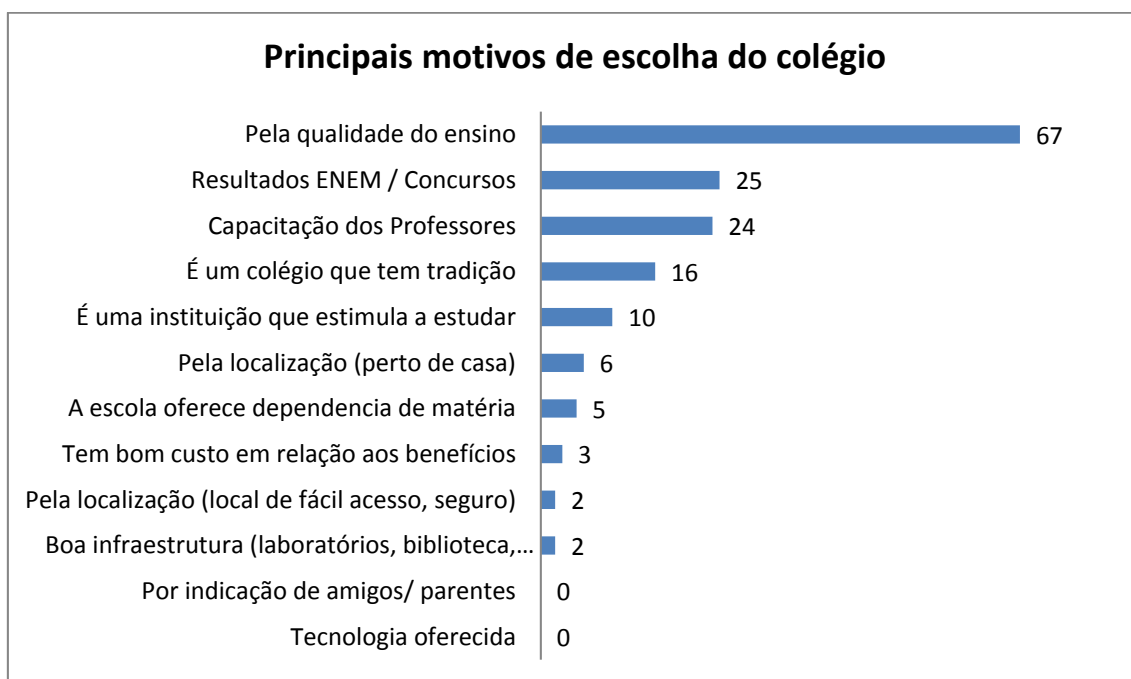


Figura 22- Principais motivos de escolha do colégio
Fonte: Elaboração Própria

Pelo gráfico, observa-se a relevância da necessidade da qualidade de ensino. É interessante observar pelo gráfico a valorização atribuída ao resultado no ENEM/concurso tendo um peso maior do que o fato de ser um colégio tradicional ou ter estrutura por exemplo.

Para entender ainda mais o cliente da unidade A, foram levantados dados socioeconômicos através da ferramenta de geomarketing da empresa Geofusion, que consolida esses dados, vindos de fontes confiáveis como o IBGE. Foram levantados dados como: distribuição de renda populacional, total de jovens (0 a 19), índice de alunos privados sobre o total de jovens, índice de alunos da região sobre o total de jovens residentes e crescimento da renda 2013/2010.

A região A possui 47% dos seus moradores pertencentes a classe B e 27% pertencentes a classe A, o que demonstra um poder aquisitivo relativamente forte dos moradores.

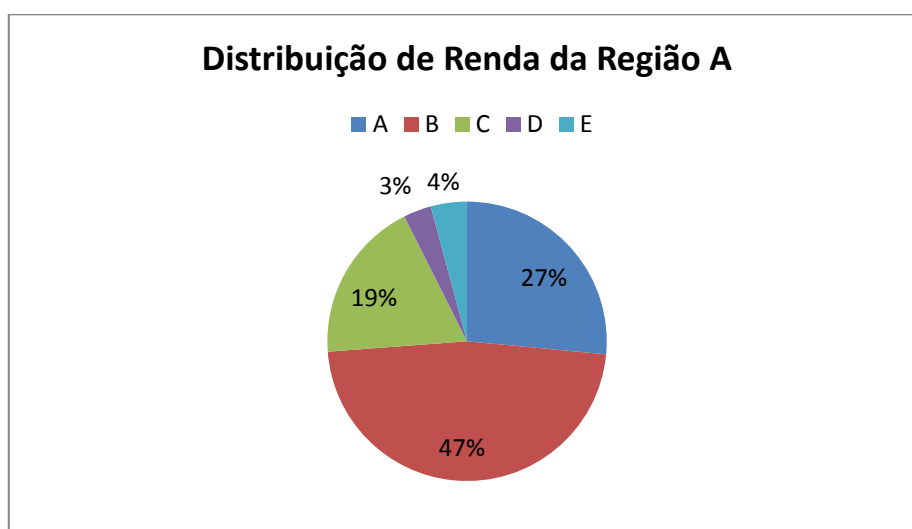


Figura 23 - Distribuição de Renda da Região A
Fonte: Elaboração Própria

Foi levantada também a quantidade de jovens de 0 a 19 anos sobre o total da população da região A, encontrando o percentual de 18%. Para efeitos comparativos, foi levantado o mesmo dado para outras regiões, onde também há unidades do Eleva com preço de mensalidade médio similar ao da região A. Encontrou-se o valor de 19%, ao calcular a média desse índice dessas regiões. Comparando ambos os valores, entende-se que a

proporção de 18% de jovens na região A é um valor razoável, não mostrando nenhuma grande discrepância com outras regiões similares.

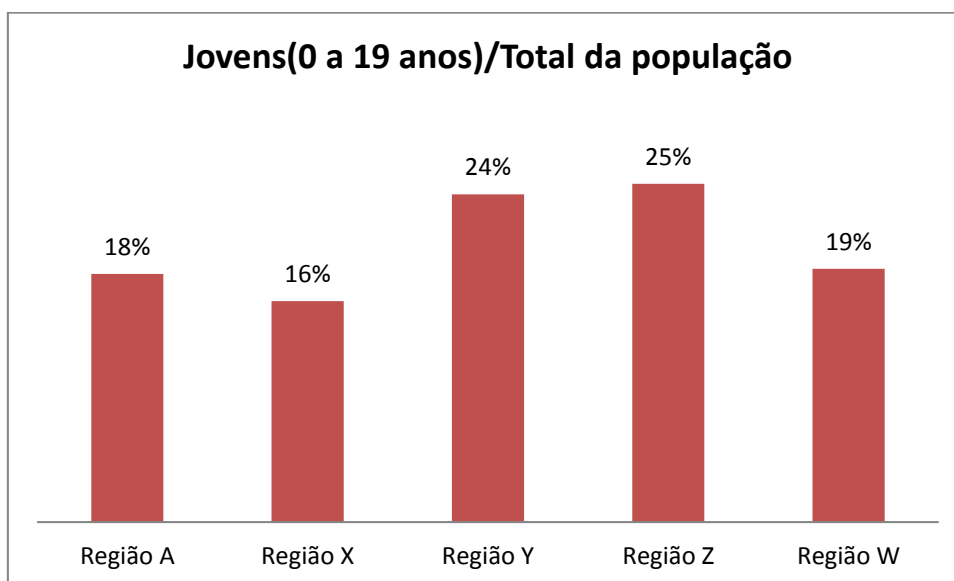


Figura 24 - Representatividade de jovens sobre o total da população por região
Fonte: Elaboração Própria

Outro índice interessante de ser analisado é o percentual de jovens da região que estudam em escola privada sobre o total de jovens. Comparando com as mesmas regiões da análise anterior, observa-se que a região A apresenta um índice alto de 74%, comparada com a média de 61%.

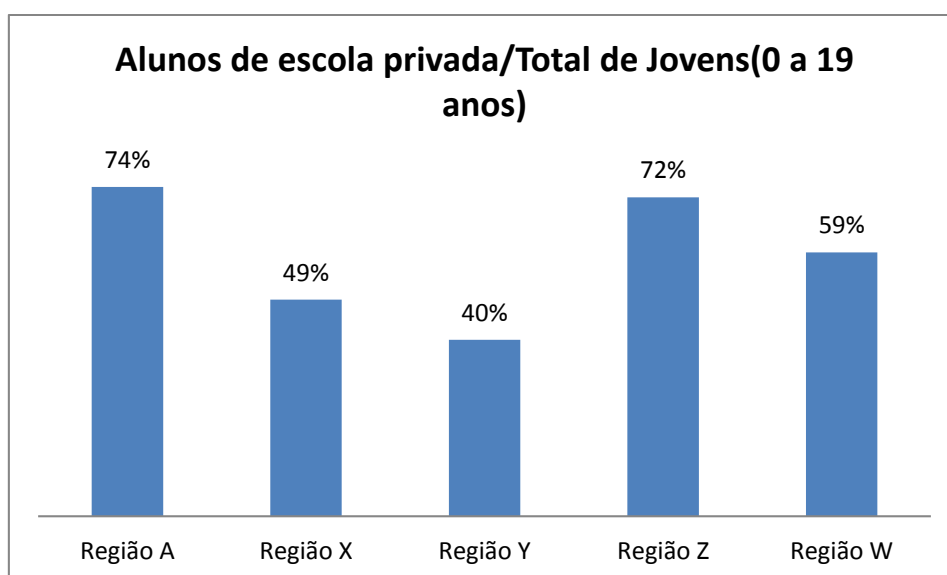


Figura 25 - Percentual de alunos em escola privada do total de jovens por região
Fonte: Elaboração Própria

A figura 26 revela o percentual de alunos sobre jovens. Em outras palavras, esse índice mostra o poder da região em atrair alunos de outros lugares para estudar na região. Pode ser observado que a Região A possui um índice maior que 100%, ou seja, ela atrai mais alunos para estudar lá do que a quantidade de jovens residentes na região.

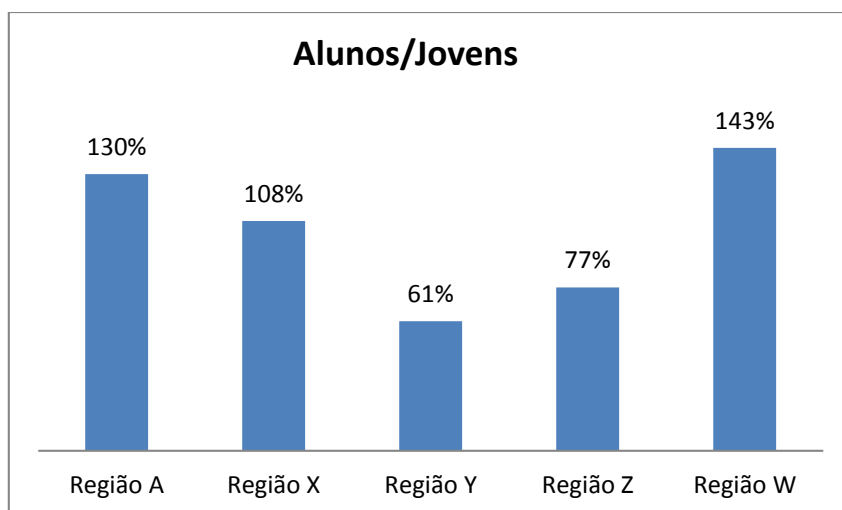


Figura 26 - Percentual de alunos do total de jovens de cada região
Fonte: Elaboração Própria

Um fator importante a ser analisado é o crescimento da renda da região. Pela figura 27, conclui-se que a região A se destaca com relação às demais regiões do mesmo grupo de mensalidade média, pois apresentou um crescimento de renda de 2010 a 2013 de 4%, o dobro da região Z, que foi a 2ª que mais cresceu (2%).

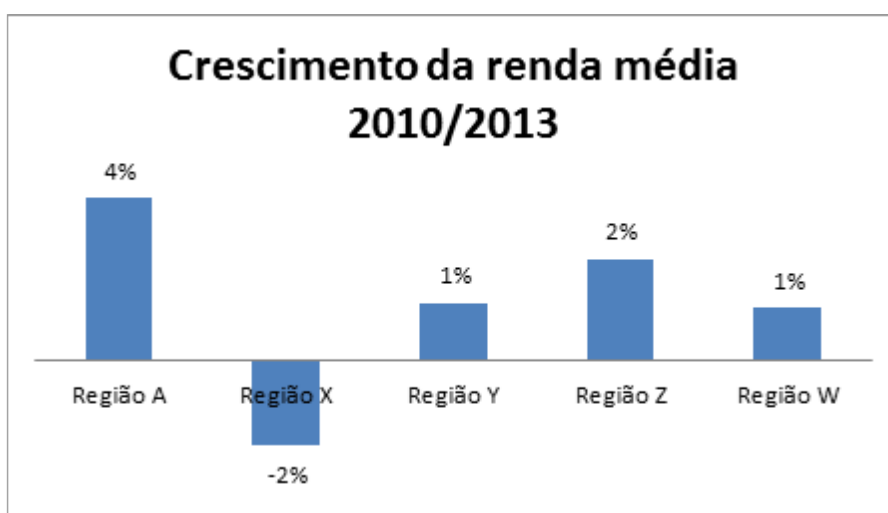


Figura 27 - Crescimento da renda média de 2010 para 2013 por região
Fonte: Elaboração Própria

Em resumo, entende-se que o cliente da unidade A é, em sua maior parte, residente da própria região A. São pessoas que buscam qualidade de ensino, bons resultados em vestibulares e professores capacitados. São pessoas de classe B/A e que tiveram um crescimento de renda expressivo de 2010 a 2013. Além disso, é uma região que atrai alunos de diferentes bairros, apesar da maioria dos alunos da unidade A serem da região A. Isso mostra uma oportunidade da unidade A em aplicar seu mercado. A região A possui alto índice de alunos que estudam em escola privadas, o que torna o mercado na região ainda mais interessante para os players de mercado.

Para entender melhor a relação do preço com o mercado consumidor, foi feita uma análise da renda média de 2013 das regiões e o ticket médio do 6º ano das unidades da Marca A da Eleva. Primeiramente, foram selecionadas as unidades em que o índice de alunos morando na mesma região da unidade é superior ou igual a 60% dos alunos totais da unidade. Foram selecionadas 5 unidades com esse perfil “bairrista” dentre 11 unidades.

Unidade A	Unidade D	Unidade G	Unidade J	Unidade M
Região A 68%	Região D 67%	Região G 60%	Região J 72%	Região M 64%
Região B 13%	Região E 14%	Região H 17%	Região K 11%	Região N 17%
Região C 8%	Região F 7%	Região I 9%	Região L 7%	Região O 6%

Tabela 27 -Unidades com perfil "bairrista" selecionadas
Fonte: Elaboração Própria

A tabela 28 mostra a renda média de 2013 da região e o valor da mensalidade média do 6º ano do turno da manhã das unidades:

Unidade	Renda familiar 2013 (R\$)	Ticket Médio (R\$)
Unidade A	10.059	904
Unidade D	6.742	1032
Unidade G	5.801	856
Unidade J	8.760	919
Unidade M	10.658	1144

Tabela 28 - Renda média da região e ticket médio das escolas por unidade
Fonte: Elaboração Própria

Foi feito o cálculo do ticket médio/Renda 2013 para as unidades selecionadas. A unidade A apresentou o menor percentual dentre as 5 unidades. Dessa forma, foi criada a hipótese de que haveria a oportunidade de aumentar esse percentual, aumentando o preço.

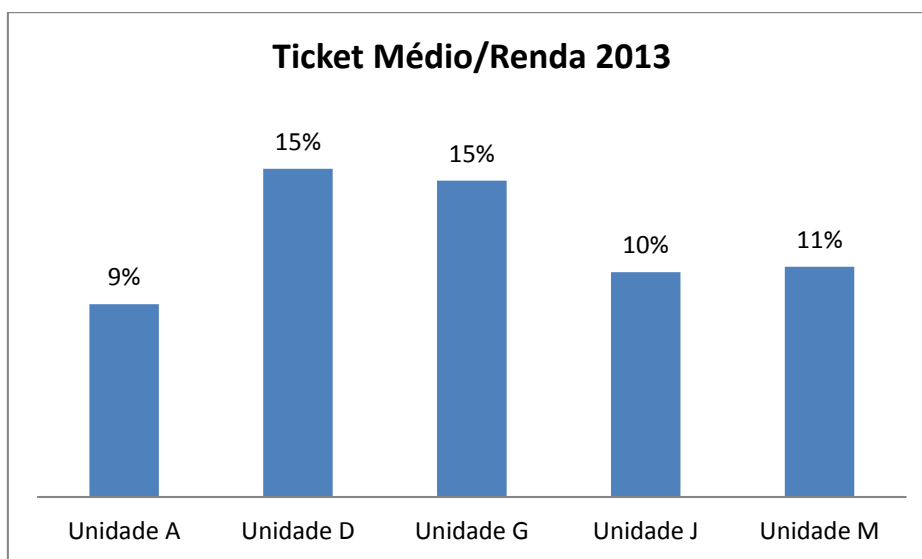


Figura 28 - Razão entre o ticket médio e a renda em 2013 por unidade
Fonte: Elaboração Própria

Em resumo, o grande ganho do método de precificação por mercado consumidor foi o levantamento do perfil do cliente da unidade A. Foram identificados alguns fatores relevantes que justificam possível aumento de preço:

1. Valorização de resultados no ENEM frente à ao fato de ser uma escola tradicional, como motivo de escolha do colégio pelos pais da região A
2. Unidade A é uma escola bairrista, apesar de a região mostrar grande tendência em atrair alunos de outras regiões, mostrando um possível mercado a ser explorado.
3. Índice mais baixo de ticket médio/renda média da região A comparada com outras regiões semelhantes
4. Crescimento da renda da região expressivo de 4%, acima da média das outras regiões.
5. Alto percentual de alunos estudando em escolas particulares na região A

4.3.5 Método de análise de concorrentes

Nessa etapa, será feita a identificação dos principais concorrentes da empresa foco. Em seguida, será feito um levantamento dos preços desses principais concorrentes e, por seguinte, será feita uma sugestão de preço, resultado da aplicação dos métodos de precificação por concorrente.

Para a determinação dos principais concorrentes, é interessante avaliar o colégio de origem e destino dos alunos da unidade A, ou seja, da onde vieram os novos alunos e para onde foram aqueles que não renovaram na unidade A. Como essa segunda informação não é coletada pela Eleva, fez-se apenas um levantamento dos colégios de origem dos alunos atuais da Unidade A. No momento de inscrição do bolsão, os alunos informam o colégio anterior, o que torna possível essa análise.

Levantou-se que os 223 alunos novos em 2014 da unidade A vieram de 17 colégios diferentes. Os principais concorrentes foram considerados os colégios que cederam maior número de alunos novos em 2014 em número absoluto. A tabela 30 mostra, para cada concorrente, a quantidade total de alunos, a quantidade de alunos que fizeram bolsão para estudar na unidade A, a quantidade de alunos que se matriculou na unidade A e a porcentagem representativa dessa perda para os concorrentes.

Concorrente	Alunos Total	Fizeram o bolsão	Fizeram matrícula na unidade A
Concorrente 1	3.248	148	62
Concorrente 2	640	50	32
Concorrente 3	1.380	54	33
Concorrente 4	957	38	11
Concorrente 5	759	58	9
Concorrente 6	916	28	9
Concorrente 7	455	53	9
Concorrente 8	583	33	9
Concorrente 9	-	40	8
Concorrente 10	674	30	8
Concorrente 11	577	39	7
Concorrente 12	515	26	6
Concorrente 13	762	44	5
Concorrente 14	532	26	5
Concorrente 15	-	35	4
Concorrente 16	234	23	3
Concorrente 17	1.156	8	3

Tabela 29- Informações dos concorrentes da unidade A
Fonte: Elaboração Própria

Foram levantados os três principais concorrentes, pois juntos representam 57% da proveniência dos alunos novos da unidade A, que já pode ser considerado relevante dado que é um mercado segmentado.

Concorrente	Alunos Total	Fizeram o bolsão	Fizeram matrícula na unidade A
Concorrente 1	3.248	148	62
Concorrente 2	640	50	32
Concorrente 3	1.380	54	33

Tabela 30 - Informações principais concorrentes da unidade A
Fonte: Elaboração Própria

Como se pode observar, o concorrente 1 foi considerado o principal concorrente da unidade A, pois foi o que mais cedeu alunos para unidade A em número absoluto. Dos 3248 alunos do concorrente 1, 148 fizeram o bolsão para estudar na unidade A, sendo que 62 deles concluíram a matrícula. A seguir, será feito uma descrição mais detalhada desses concorrentes.

O concorrente 1 é um colégio religioso e de ensino tradicional. Foi fundado em 1950 e é mantida pelos padres até os dias de hoje. É um colégio com ótima infraestrutura em uma área construída relativamente grande. Oferece turmas de educação infantil ao ensino médio. Seus resultados em vestibulares e concursos não são tão expressivos, o que pode justificar a alta procura pela Unidade A.

O concorrente 2 é um colégio curso, assim como a unidade A. É pertencente a uma rede grande particular que compete com a Eleva em outros bairros. Em outras palavras, possui um foco em preparação para vestibular e concurso. A infraestrutura é melhor do que a da unidade A, pois possui quadra esportiva, entre outros, e sua área construída é maior. Oferece turmas de educação fundamental ao ensino médio. É um colégio forte em resultado, apesar de seus resultados dos últimos vestibulares também não terem sido tão expressivos quanto os atuais resultados da unidade A.

Assim como o concorrente 1, o concorrente 3 também é uma escola religiosa, ministrado por um grupo de freiras. Foi fundada também em 1950. Possui uma área construída

enorme e infraestrutura excelente. Possui maior quantidade de atividades extraclasse e incentiva a prática de esporte. Oferece turmas de educação infantil ao ensino médio. Seus resultados em vestibulares e concursos nunca foram tão expressivos.

A tabela 31 mostra o resultado da prova do ENEM em 2013 da unidade e seus concorrentes. Como se pode observar, o resultado da unidade A é bem mais expressivo do que os dos demais concorrentes.

Posição no ranking do ENEM 2013	Colégio	Nota Média	Quantidade de alunos
11	Unidade A	702,7	45
120	Concorrente 2	654,9	30
430	Concorrente 1	625,96	194
513	Concorrente 3	621,3	76

Tabela 31 - Resultados da prova do ENEM 2013 da unidade A e seus concorrentes
Fonte: Elaboração Própria

Após terem sido detalhados os principais concorrentes, foi feito um levantamento do preço desses concorrentes através de ligações telefônicas para essas escolas e tentativas de negociação.

Diferentemente de muitos setores, é difícil fazer o levantamento de preço de escolas. Enquanto companhias aéreas divulgam seus preços em sites e o setor de bens de consumo divulga seu preço final em encartes de supermercado, por exemplo, o preço médio final de escolas é fruto, geralmente, de um processo de negociação. O preço, em geral, varia bastante por aluno e sua mensalidade média não é divulgada, por razões estratégicas. O processo de negociação é característico do setor, principalmente quando o público é das classes mais baixas. Além disso, muitas escolas fazem o processo de bolsão como já mencionado, o que dificulta ainda mais a descoberta do preço médio de uma determinada turma. Por isso, a análise do preço dos concorrentes fica comprometida e sem muitas conclusões confiáveis.

A tabela 32 mostra o preço levantado para cada concorrente do 6º ano do turno da manhã.

CONCORRENTE	Tipo	Ticket médio do 6º Ano (EF2)	Aceitou pedido de desconto?	Possui taxa extra?
Concorrente 1	Religioso e Tradicional	R\$ 1.052,40	Não	Não
Concorrente 2	Colégio e Curso	R\$ 1.143,60	Não	Não
Concorrente 3	Religioso	R\$ 1.106,40	Não	Não
Unidade A	Colégio e Curso	R\$ 904,00	-	Sim

Tabela 32 – Ticket médio do 6º ano da unidade A e seus concorrentes
Fonte: Elaboração Própria

É preciso considerar que, como para os concorrentes não é cobrado nenhuma taxa extra, o preço deve ser comparado com o ticket médio da unidade A (mensalidade + taxa de serviço).

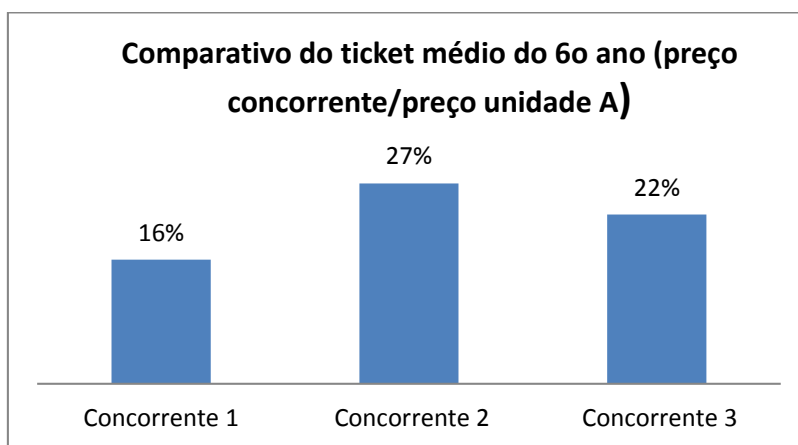


Figura 29 - Razão do ticket médio 6º ano dos concorrentes pelo ticket médio da unidade A
Fonte: Elaboração Própria

O concorrente 1 está 16% acima do ticket médio da unidade A. O concorrente 2 possui o preço 27% mais alto enquanto o concorrente 3, 22% a mais.

Na tentativa de tornar as análises mais reais, contornando o problema da divulgação do preço, será considerada uma premissa de que a margem de desconto média é de 20% para o colégio curso e 10% para colégios religiosos. Escolas tradicionais geralmente dão menos desconto do que outros colégios. Elas geralmente abrem para discussão de preço quando já possuem um relacionamento fortalecido com a família do aluno.

Concorrente	Tipo	Ticket médio do 6º ano com desconto	Aceitou pedido de desconto?	Possui taxa extra?
Concorrente 1	Religioso e Tradicional	R\$ 947,16	Não	Não
Concorrente 2	Colégio e Curso	R\$ 914,88	Não	Não
Concorrente 3	Religioso	R\$ 995,76	Não	Não
Unidade A	Colégio e Curso	R\$ 904,00	-	Sim

Tabela 33 – Ticket médio do 6º ano da unidade A e seus concorrentes incluindo desconto
Fonte: Elaboração Própria

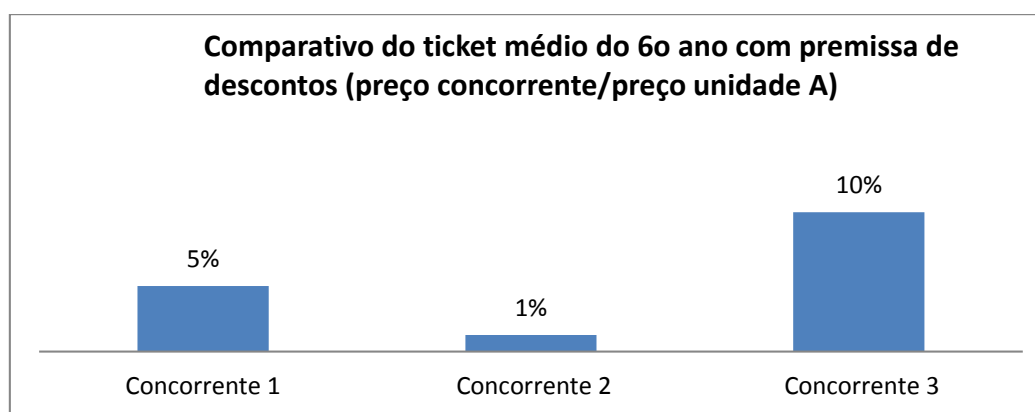


Figura 30 - Razão do ticket médio 6º ano dos concorrentes pelo ticket médio da unidade A incluindo desconto
Fonte: Elaboração Própria

Assumindo a premissa da margem desconto, os preços se aproximam mais ao preço atual da unidade A. O preço do concorrente 2 chega a ficar 1% maior, o do concorrente 1, 5% maior, e o do concorrente 3, 10% maior.

A escola oferece um serviço que, diferente de outros setores, o cliente muitas vezes tem a oportunidade de conhecer melhor antes de saber o preço. Seja por indicação de outras pessoas ou mesmo com visitas à escola, é comum que pais e alunos se interessem pela escola antes de saberem de fato quanto vão pagar. Além disso, os serviços oferecidos pelos concorrentes, conforme explicado anteriormente, variam bastante. Alguns são fortes em tradição, outros em preparação para vestibular, outros em infraestrutura. Dessa forma, as autoras acreditam que o foco inicial de se posicionar em relação aos concorrentes com preço menor não deve se manter no Eleva, na medida em que a empresa desenvolva maior reconhecimento da sua qualidade e uma equipe de vendas treinada e com o discurso afiado para utilizar os argumentos principais que consigam justificar o preço e convencer o cliente.

Identificou-se que os pais da região valorizam resultado no ENEM e vestibulares mais do que tradição e infraestrutura. A unidade A ficou em terceiro lugar no último ranking do ENEM, considerando os colégios do Rio de Janeiro. Além disso, a região A mostrou dados econômicos interessantes, como exemplo, seu crescimento de renda de 4%, alto percentual de alunos em escola particular (72%) e forte presença da classe B e A. Por último, foi levantado na análise do mercado consumidor que a unidade que hoje é uma escola com alunos majoritariamente da região tem uma possível oportunidade de se atrair mais alunos visto que a região A atrai alunos de fora para estudarem (130% alunos/jovens). Todas estas questões são favoráveis a um aumento dos preços cobrados pela unidade A que deve, no entanto, se dar de forma gradual, pois ainda existe uma capacidade ociosa grande das turmas que tem o potencial para terem o dobro dos alunos que tem hoje.

4.3.6 Conclusão dos métodos aplicados

No exemplo exposto ficou evidenciada a importância de se considerar os três pilares para precificação: custo, clientes e concorrentes como previsto na revisão bibliográfica. Na tabela 34, os preços encontrados ao longo da aplicação do método de custos são apresentados relacionados a vantagem competitiva que os mesmo priorizam.

Método	Preço Sugerido	Vantagem
Baseado em Custos	R\$ 939,01	margem operacional de 5,2%
	R\$ 954,18	margem operacional de 6,8%
	R\$ 1.032,35	margem operacional de 14%

Tabela 34 - Resultados encontrados na aplicação do método de precificação baseado em custos
Fonte: Elaboração Própria

Com a análise do mercado consumidor, foi levantado um perfil do cliente da região. Dentre alguns dados da região A que justificam um possível aumento de preço, destaca-se que unidade A possui um ticket médio que representa o menor percentual da renda média dos moradores daquela região, que são seus clientes mais representativos. Além disso, o estudo do mercado consumidor indicou que o desempenho no ENEM é um dos fatores mais considerados pelos pais na escolha do colégio. Pela análise dos concorrentes, identificou-se que, dentre os concorrentes, a unidade A foi a que teve o melhor resultado

no ENEM do ano passado e ao mesmo tempo o seu preço de venda é o menor, o que, mais uma vez, confirma a oportunidade de aumento de preço.

Antes de determinar o preço final combinando as conclusões das três análises é necessário analisar o momento de negócio da unidade A. A unidade está no seu quinto ano de existência, enquanto seus concorrentes existem há muitos anos. Por isso, ainda busca construir uma imagem forte e conquistar a confiança de seus clientes. Diferente de outros setores, a escolha da escola exige uma relação forte de confiança e reconhecimento por parte dos pais e alunos. As autoras acreditam que o resultado no último ENEM, superior aos de seus concorrentes, trará visibilidade para a escola, reforçando a qualidade de seu método de ensino. Por isso, a escola tem uma boa oportunidade de recrutar novos alunos, inclusive para melhorar as suas margens, visto que as taxas de ocupação das séries raramente atingem 100%.

Com isso, conclui-se que há sim uma oportunidade de aumento de preço para o 6º ano, entretanto ainda não se deve posicionar o preço acima dos concorrentes. Dessa forma, sugere-se igualar o preço do 6º ano com o maior dentre os concorrentes, que é de R\$ 995,76.

Com esse preço, a margem operacional é de 10,8% e o ROI de 41,42%. Como já foi explicado no item 4.3.3.4, o ROI encontrado para esse preço é alto pelo fato do valor do CAPEX ser baixo, devido à ausência de grandes investimentos no ano. Por outro lado, a margem operacional ainda não é atrativa (inferior à 14%). Entretanto, verifica-se que, se houvesse 60 alunos ao invés de 58 alunos, ao preço de R\$ 995,76, atingir-se-ia a margem operacional atrativa de 14%.

5. Conclusão

Na primeira parte dessa monografia, foi apresentada a teoria de precificação e seus métodos baseados em análises de custos e de mercado (mercado consumidor e concorrentes do produto ou serviço). Foi concluído, através do estudo de artigos de diferentes setores, que, independente do setor, esses dois métodos são complementares no processo de determinação de preços, sendo apenas o ponto de partida divergente. Essa conclusão reforça o que foi observado por Horngren, Datar e Foster (2008), que ressalta

a importância do uso das duas abordagens de precificação (custo e mercado), principalmente, quando se trata de mercados com alta competição, como no caso do setor analisado.

Em seguida, foi apresentada uma análise do mercado de educação no Brasil. Em geral, os dados apontam que o ensino particular possui melhor desempenho nos exames de qualidade de ensino do que o ensino público. A evolução econômica das classes C e D na última década, aliada com a qualidade superior comprovada do ensino particular, impulsionou o desenvolvimento desse mercado no Brasil. Dessa forma, o ensino particular vem aumentando a participação de mercado. Além das evoluções desse setor e da oportunidade que este ainda possui de crescimento, esse mercado ainda é extremamente fragmentado e não há a presença de um player forte dominante. O Gera, fundo de investimentos que investe exclusivamente em educação, viu uma oportunidade no setor e começou a investir na compra de grandes redes de escola no Brasil. Dessa iniciativa, surgiu o Eleva, que é a holding que controla 3 grandes marcas de escolas espalhadas pelo Brasil, além de uma plataforma de ensino.

No estudo de caso de uma unidade de uma das marcas de escola, da empresa Eleva Educação, foi estudado detalhadamente o preço de uma das séries da escola. Nessa etapa, as autoras puderam comprovar, na prática, a importância de fazer o uso dos dois métodos de precificação, reforçando o que foi concluído na etapa de análise dos setores. As autoras mostraram com o Estudo de Caso apresentado como as duas abordagens de precificação (com base em custo e com base em mercado) se complementam. Assim, quanto mais informações sobre o mercado consumidor, concorrente e seu próprio produto se obtiver, maior probabilidade de se aproximar de uma precificação que leve a melhor performance financeira da empresa e que permita fazer frente aos investimentos necessários ao crescimento da empresa.

As seguintes sugestões são feitas para próximos estudos sobre precificação para o Setor de Educação e para o Eleva: 1) avaliar mecanismos para maximizar a fidelização do aluno e reduzir a sensibilidade do cliente à variações de preços e 2) desenhar experimentos simplificados de Economia Comportamental que permitam avaliar comportamento do cliente de escolas em determinadas situações simuladas de variações de preço.

6. Referência Bibliográfica

AVLONITIS, G.F., KOSTIS, A., I., 2005, “Pricing objectives and pricing methods in the services sector”, *Journal of Services Marketing*, v.19, n.1, pp 47-57.

BENINI, R.A., C., 2012, *Avaliação econômico-financeira das concessionárias de ferrovia no Brasil: uma análise de precificação de frete*. Universidade de São Paulo, Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”.

ELEVA EDUCAÇÃO, 2015. Disponível em: <<http://elevaeducacao.com.br/>>. Acesso em 28 de maio de 2015.

GILDIN, A., 2014, *Adoção de novos modelos de precificação em Telecomunicações*. FGV-SP.

HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; FOSTER, G., 2004, *Contabilidade de custos*, 11 ed, v. 1. São Paulo: Prentice Hall.

IBGE, *Rendimento médio nominal do trabalho principal por mês, pelas pessoas de 10 anos ou mais de idade*. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/rendimentos_preliminares/rendimentos_preliminares_tab_pdf.shtm>. Acesso em 15 de maio de 2015.

INEP, 2013, *Censo escolar da educação básica: 2013- Resumo Técnico*. Brasília, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

INEP, 2012, *Relatório Nacional PISA 2012 – Resultados Brasileiros*. Brasília, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

LOPES, L., S., BANDEIRA, M., C., S., P., RONZANI, G., M., OLIVEIRA, D., S., OLIVEIRA, A., V., M., 2006, “Precificação de companhias aéreas: Estudo de Caso das Rotas domésticas de longo percurso”. In: *Anais do 12º Encontro de Iniciação Científica e Pós-Graduação do ITA – XII ENCITA*. São Paulo.

LORANDI, J.A., BORGES, T., F., 2010, “Processo de precificação estratégica em indústria de roupas e acessórios *neoprene*”. In: Anais do 4º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade. Florianópolis.

MURAMATSU, R., FONSECA, P., 2008. “Economia e psicologia na explicação da escolha intertemporal - Anomalias e evidências do caso brasileiro”. In: Revista jovens pesquisadores, ano V, n. 9 (julho/dezembro).

OECD, 2012, *Programme for International Student assessment (PISA) - Results from PISA 2012 BRAZIL*. Paris, Organisation for Economic Co-operation and Development.

OLIVEIRA, D.,S., RONZANI, G., M., BANDEIRA, M.,C.,G.,S.,P., LOPES, L.,S., OLIVEIRA, A.,V.,M., “Estudo da precificação de companhias aéreas em rotas domésticas de longo percurso”, ENGEVISTA, v. 8, n. 1 (junho), p. 4-15.

REZENDE, H., 2014, *Teoria neoclássica versus teoria da perspectiva e estudantes de ciências econômicas da unb: somos mesmo racionais?*. Universidade de Brasília.

RODRIGUES, A. M., 2007, “Política de Precificação: um estudo qualitativo baseado na percepção de valor do cliente”. Acta Científica. Ciências Humanas , v. 02, p. 63-74.

TODOS PELA EDUCAÇÃO (TPE), *Indicadores – por indicador*, 2015. Disponível em: < http://www.todospelaeducacao.org.br/indicadores-da-educacao/5-metas?task=indicador_educacao&id_indicador=15#filtros >. Acesso em 20 de maio de 2015.

VIVONE, L., 2013, *Análise da Atratividade do setor brasileiro de escolas para investimentos privados: Um estudo de caso*. UFRJ. Rio de Janeiro.

ZAHAIKEVITCH, E., V., MATOS, S., N., GAPINSKI, E., F., P., 2013, “Métodos De Custeio Utilizados Na Precificação: Um Estudo De Caso”. In: Anais do XXXIII Encontro Nacional De Engenharia De Produção. Salvador.