

FACULDADE FIPECAFI

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM
CONTROLADORIA E FINANÇAS**

SÉRGIO DE JESUS SANTOS

Processo de formação de preço baseado em valor em uma indústria alimentícia no Brasil

SÃO PAULO

2023

SÉRGIO DE JESUS SANTOS

Processo de formação de preço baseado em valor em uma indústria alimentícia no Brasil

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza

SÃO PAULO

2023

FACULDADE FIPECAFI

Prof. Dr. Edgard Bruno Cornacchione Jr

Diretor Presidente

Prof. Dr. Fernando Dal-Ri Murcia

Diretor de Pesquisa

Prof. Dr. Andson Braga de Aguiar

Diretor Geral de Cursos

Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo

Coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças

Catálogo na publicação

Serviço de Biblioteca da Faculdade FIPECAFI

Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras (FIPECAFI)

Dados fornecidos pelo (a) autor (a)

S237p Santos, Sérgio de Jesus.

Processo de formação de preço baseado em valor em uma indústria alimentícia no Brasil. /Sérgio de Jesus Santos. -- São Paulo, 2023.

78 p. il. Col.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças – Faculdade FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza.

1. Formação de preço. 2. Preço baseado em valor. 3. Produto *premium*.
4. Indústria alimentícia. 5. Percepção de valor. I. Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza.
II. Título.

658.151

SÉRGIO DE JESUS SANTOS

Processo de formação de preço baseado em valor em uma indústria alimentícia no Brasil

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Aprovado em: 01 de março de 2023

Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza
Faculdade FIPECAFI
Professor Orientador - Presidente da Banca Examinadora

Profa. Dra. Juliana Ventura Amaral
Faculdade FIPECAFI
Membro Interno

Prof. Dr. Ronaldo Gomes Dultra de Lima
Universidade Presbiteriana Mackenzie
Membro Externo

SÃO PAULO

2023

À minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me conceder saúde, sabedoria e persistência para conquistar meus objetivos e ao meu filho que, apesar de muito jovem, é um grande apoiador.

A todo o corpo docente da FIPECAFI, especialmente ao Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo, coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças, e ao Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza, meu orientador, por direcionarem com excelência a construção deste trabalho.

Também agradeço ao meu Pai, minha Mãe e minha família por todo o incentivo.

Eu não tenho ídolos. Tenho admiração por trabalho, dedicação e competência.
Ayrton Senna

RESUMO

Santos, S. J. (2023). *Processo de formação de preço baseado em valor em uma indústria alimentícia no Brasil* (Dissertação de Mestrado). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

O valor percebido é um importante fator a ser considerado na formação do preço de venda de produtos, ele indica a importância de fornecer benefícios e funcionalidades ao consumidor e a necessidade simultânea de precificá-los de forma eficaz para que a empresa possa obter o valor adequado. Este estudo teve como objetivo analisar o processo de formação de preço baseado em valor em uma indústria alimentícia no Brasil para um produto *premium*. Nesta pesquisa foi aplicado um estudo de caso qualitativo, com utilização da técnica de triangulação de dados, promovendo *workshops* com os entrevistados, análises documentais e observações dos processos a partir de visitas presenciais realizadas na planta da empresa pesquisada. Está demonstrada, nesta pesquisa, a comparação do processo de precificação do produto *premium* e do produto não *premium*, em que a formação de preço não é estipulada pelo mercado, mas pelo quanto o cliente está disposto a pagar. Um dos principais resultados obtidos nesta pesquisa evidencia a diferença da margem de contribuição entre o produto *premium* e o produto não *premium*, onde a margem de contribuição do produto não *premium* é de aproximadamente 8%, em contrapartida, o produto *premium* tem margem superior a 22%, a parcela que representa a percepção de valor do cliente é superior a 14%. Também foi elaborado um fluxo que apresenta de forma ordenada como é realizado o processo de formação de preço baseado em valor de um produto *premium*, tendo sido mapeadas 44 (quarenta e quatro) atividades, sendo que 25 (vinte e cinco) delas estão relacionadas ao processo de precificação que atende tanto o produto *premium* quanto o produto não *premium*, e 19 (dezenove) atividades relacionadas diretamente ao processo de precificação baseado em valor, cujas atividades são executadas pelas áreas comercial, *marketing* e financeiro.

Palavras-chave: Formação de preço; Preço baseado em valor; Produto *premium*; Indústria alimentícia no Brasil; Percepção de valor.

ABSTRACT

Santos, S. J. (2023). *Processo de formação de preço baseado em valor em uma indústria alimentícia no Brasil* (Dissertação de Mestrado). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

Perceived value is an important factor to be considered in pricing of products, it indicates the importance of providing benefits and functionalities to the consumer and the simultaneous need to price it effectively so that the company can obtain the appropriate value. This study aimed to analyze the pricing process based on value in a food industry in Brazil for a premium product. In this research, a qualitative case study was applied, with the application of the data triangulation technique, promoting workshops with the interviewees, documental analyzes and observations of the processes from face-to-face visits carried out at the researched company's plant. This research demonstrates the comparison of the pricing process of the premium product and the non-premium product, where the pricing is not stipulated by the market, but by how much the customer is willing to pay. One of the main results obtained in this research shows the difference in the contribution margin between the premium product and the non-premium product, where the contribution margin of the non-premium product is approximately 8%, in contrast, the premium product has a margin greater than 22%, the portion representing the customer's perception of value is greater than 14%. A flow was also elaborated that presents in an orderly way how the pricing process based on the value of a premium product is carried out, where 44 (forty-four) activities were mapped, 25 (twenty-five) of which are related to the pricing process that serves both the premium product and the non-premium product, and 19 (nineteen) activities directly related to the value-based pricing process, whose activities are performed by the commercial, marketing and financial areas.

Keywords: Pricing; Value based pricing; Premium product; Brazilian food industry; Value perception.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Quatro principais objetivos do processo de formação de preço	19
Figura 2. Estrutura da formação de preço.....	21
Figura 3. Triângulo da formação de preço do produto	21
Figura 4. Fatores que influenciam a escolha do mecanismo de receita.....	24
Figura 5. Categorias das estratégias adotadas pelas empresas.....	27
Figura 6. Percentual de profissionais entrevistados por workshop	37
Figura 7. Formação de preço do produto premium e do produto não premium	38
Figura 8. Desenho da pesquisa.....	38
Figura 9. Nível funcional dos respondentes.....	39
Figura 10. Área de formação dos respondentes.....	40
Figura 11. Quantidade de profissionais entrevistados nos workshops por área.....	40
Figura 12. Surgimento do processo de formação de preço baseado em valor	42
Figura 13. Margem de contribuição do produto <i>premium</i> e do produto não <i>premium</i>	51
Figura 14. Áreas e subáreas visitadas pelo pesquisador para observação dos processos	51
Figura 15. Processo de precificação baseado no valor percebido pelo cliente	53
Figura 16. Tradução aos clientes dos benefícios e atributos dos produtos.....	55
Figura 17. Pilares para construção da lista de benefícios dos produtos aos clientes	56
Figura 18. Benefícios por conhecer o perfil e características do cliente.....	57
Figura 19. Ações para coleta das percepções sobre o que os clientes valorizam	58
Figura 20. Principais perguntas da pesquisa relacionadas ao valor percebido	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Relação dos profissionais entrevistados por área, subárea e cargo	35
Tabela 2	Participantes do <i>workshop</i> 1 Estratégico.....	41
Tabela 3	Principais atividades do grupo estratégico.....	42
Tabela 4	Participantes do <i>workshop</i> 2 Comercial.....	42
Tabela 5	Principais atividades do grupo comercial.....	43
Tabela 6	Participantes do <i>workshop</i> 3 Qualidade do produto	44
Tabela 7	Principal atividade do grupo qualidade do produto	44
Tabela 8	Participantes do <i>workshop</i> 4 Análises microbiológicas	44
Tabela 9	Principal atividade do grupo de análises microbiológicas.....	45
Tabela 10	Participantes do <i>workshop</i> 5 ESG (<i>Environmental, Social and Governance</i>).....	45
Tabela 11	Principais atividades do grupo ESG.....	45
Tabela 12	Participantes do <i>workshop</i> 6 Planejamento industrial e operacional.....	45
Tabela 13	Principais atividades do grupo planejamento industrial e operacional.....	46
Tabela 14	Participantes do <i>workshop</i> 7 Operação	46
Tabela 15	Principais atividades do grupo operação.....	46
Tabela 16	Participantes do <i>workshop</i> 8 Custos e precificação	47
Tabela 17	Principais atividades do grupo custos e precificação	47
Tabela 18	Participantes do <i>workshop</i> 9 Logística/Comércio Exterior	47
Tabela 19	Principais atividades do grupo logística e comércio exterior	48
Tabela 20	Participantes do <i>workshop</i> 10 Tecnologia.....	48
Tabela 21	Principais atividades do grupo tecnologia.....	48
Tabela 22	Visão consolidada das atividades mapeadas nos <i>workshops</i>	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATP - Adenosina Trisfosfato
B2B - *Business to Business*
COMEX - Comércio Exterior
CTN - Código Tributário Nacional
DAP - Disposição a pagar
ERP - *Enterprise Resource Planning* ou Sistema integrado de gestão empresarial
ESG - *Environmental, Social and Governance*
IQ - Índice de Qualidade
MIQ - Método do Índice de Qualidade
N-BVT - Nitrogênio das Bases Voláteis Totais
PBV - Precificação Baseada em Valor
PCM - Planejamento e Controle de Manutenção
PCP - Planejamento e Controle de Produção
P&D - Pesquisa e Desenvolvimento
pH - Potencial hidrogeniônico
RIISPOA - Regulamento de Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal
RTIQ - Regulamento Técnico de Identidade e Qualidade
SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor
SIAC - Sistema de Imobilização e Abate de Crustáceos
TBARS - *Thiobarbituric Acid Reactive Substances*
TI - Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Objetivos.....	15
1.2 Justificativas e contribuições	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Conceituação de valor	17
2.1.1 Identificação do valor	17
2.1.2 Valor de medição.....	17
2.2 Formação de preço	18
2.2.1 Modelos para formação de preço.....	20
2.2.2 Métodos de precificação	22
2.2.3 Precificação baseada em custos.....	22
2.2.4 Precificação baseada no mercado consumidor	22
2.2.5 Precificação baseada nos concorrentes	23
2.2.6 Mecanismos de receita.....	23
2.2.7 Fatores que influenciam a escolha do mecanismo de receita	24
2.3 Formação de preço baseado em valor	25
2.4 Características da indústria alimentícia	28
2.4.1 Captura, abate e beneficiamento	29
2.4.2 Alterações e modificações após captura	30
2.4.3 Características morfológicas e sua relação com a deterioração	31
2.4.4 Deterioração do pescado	31
2.4.5 Inspeção do pescado.....	32
2.4.6 Avaliação da qualidade do pescado.....	33
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
3.1 Abordagem e técnica da pesquisa	34
3.2 Contexto de pesquisa e seleção de caso	34
3.3 Procedimentos para coleta dos dados	35
3.4 Realização de <i>workshops</i> com os profissionais da empresa pesquisada.....	37
3.5 Procedimentos para tratamento dos dados coletados.....	38
3.6 Desenho da pesquisa	38
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	39
4.1 Perfil dos respondentes	39
4.2 Análise dos dados coletados nos <i>workshops</i>	40
4.2.1 <i>Workshop 1 - Estratégico</i>	41
4.2.2 <i>Workshop 2 - Comercial</i>	42
4.2.3 <i>Workshop 3 - Qualidade do produto</i>	43
4.2.4 <i>Workshop 4 - Análises microbiológicas</i>	44
4.2.5 <i>Workshop 5 - ESG (Environmental, Social and Governance)</i>	45
4.2.6 <i>Workshop 6 - Planejamento industrial e operacional</i>	45
4.2.7 <i>Workshop 7 - Operação</i>	46
4.2.8 <i>Workshop 8 - Custos e precificação</i>	47
4.2.9 <i>Workshop 9 - Logística/Comércio Exterior</i>	47
4.2.10 <i>Workshop 10 - Tecnologia</i>	48
4.3 Sumário de análise dos <i>workshops</i>	48
4.4 Análise dos documentos disponibilizados	50

4.5 Observações realizadas	51
4.6 Síntese dos achados	51
4.6.1 Atividades relacionadas ao processo de precificação baseado em valor	54
4.6.1.1 Traduzir aos clientes os benefícios e atributos dos produtos.....	54
4.6.1.2 Listar os benefícios dos produtos aos clientes.....	55
4.6.1.3 Comparar os benefícios dos produtos premium da empresa versus produtos da concorrência.....	56
4.6.1.4 Estabelecer o valor equivalente.....	56
4.6.1.5 Comunicar valor e princípios aos clientes.....	56
4.6.1.6 Comunicar de forma consistente e clara a estrutura de preços.....	57
4.6.1.7 Fornecer informações completas e precisas sobre cada oferta.....	57
4.6.1.8 Desenvolver um perfil de valor dos segmentos de clientes da empresa.....	57
4.6.1.9 Analisar as percepções sobre o que os clientes valorizam.....	58
4.6.1.10 Compreender os principais impulsionadores de valor para cada segmento de cliente.....	58
4.6.1.11 Desenvolver continuamente maneiras de capturar o valor do cliente.....	59
4.6.1.12 Criar valor percebido ao enquadrar o contexto do cliente com produtos comercializados.....	59
4.6.1.13 Medir cuidadosamente as percepções do cliente.....	59
4.6.1.14 Compreender o que gera valor sustentável ao cliente.....	59
4.6.1.15 Comunicar o valor que a empresa cria/oferece (tangíveis e intangíveis).....	60
4.6.1.16 Convencer os clientes de que eles devem pagar pelo valor recebido.....	60
4.6.1.17 Estimar o valor econômico dos produtos aos diferentes segmentos de clientes.....	60
4.6.1.18 Negociar os fluxos de caixa junto aos clientes.....	60
4.6.1.19 Determinar o preço máximo aceitável aos clientes.....	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS	62

1 INTRODUÇÃO

Este estudo teve como objetivo analisar o processo de formação de preço baseado em valor em uma indústria alimentícia no Brasil para um produto *premium*. Nesta empresa, as vendas são realizadas no contexto *Business to Business (B2B)*, sendo a denominação do comércio estabelecido entre empresas, potencializando a economia da indústria alimentícia de pescados no país. O valor percebido é um importante fator a ser considerado na formação do preço de venda de produtos, ele indica a importância de fornecer benefícios e funcionalidades ao consumidor e a necessidade simultânea de precificá-los para que a empresa possa obter o valor adequado.

A precificação do produto no contexto *B2B* historicamente se resumiu a duas principais estratégias: precificação baseada em custo e na concorrência. O valor percebido pelo cliente pode exceder os resultados financeiros desses dois modelos de precificação (Liozu et al., 2012).

Na literatura uma das definições para valor percebido está relacionada à avaliação do cliente sobre o benefício de um produto, baseado em percepções do que é recebido e do que é dado. Essa definição representa que o valor percebido pode ser diferente para cada cliente, mas também que tanto o vendedor quanto o comprador podem alterar o valor percebido (Zeithaml, 1988).

As organizações também possuem dificuldades para capturar e influenciar na percepção de valor do cliente (Töytäri et al., 2015). O valor percebido pelo cliente tem um grande impacto na disposição a pagar (DAP) (Liozu et al., 2012), referindo-se ao preço máximo que um cliente está disposto a pagar por um produto ou serviço (Le Gall-Ely, 2009). Quanto maior o valor percebido pelos clientes, maior será a DAP. Uma estratégia de precificação relacionada ao valor percebido e a DAP chama-se precificação baseada em valor (PBV) (Liozu et al., 2012).

De acordo com Hinterhuber (2008), é uma estratégia de precificação que se baseia no valor que um produto ou serviço entrega a um segmento pré-definido de cliente como o principal fator para fixação de preços. Além disso, destaca-se a necessidade de um entendimento do valor percebido pelos clientes. Essa definição é a mais adotada e estabelecida dentro da série de pesquisas que abrangem a PBV (Johansson et al., 2017; Töytäri et al., 2015).

Uma compreensão mais profunda do valor percebido pelo cliente torna-se especialmente importante quando as empresas tentam introduzir serviços além dos produtos existentes. No entanto, é difícil determinar e entender o valor percebido pelo cliente (Boksberger & Melsen, 2011; Liozu, 2017). Em outras palavras, identificar geradores de valor – variáveis que impactam significativamente o valor percebido (MacDiarmid et al., 2018) – é visto como a maior barreira para a implantação de uma estratégia de PBV (Liozu, 2017).

A literatura concentra-se principalmente no que significa PBV e como ela se compara a outros modelos de precificação, mas não em como utilizá-la adequadamente (Johansson et al., 2017; Hinterhuber, 2004; Liozu et al., 2012; Töytäri et al., 2015). Outras pesquisas que se concentram apenas na PBV em diferentes contextos, no entanto mapearam os estágios de transição para a PBV, abordando como identificar e medir o valor (Classen & Friedli, 2019; Kantamneni & Coulson, 1996; Töytäri et al., 2015; Ulaga & Chacour, 2001). A baixa capacidade das empresas *B2B* de empregar estratégias de PBV faz com que as melhorias de receita e lucratividade sejam deixadas de lado (Liozu et al., 2012).

A teoria econômica e a área de *marketing* desenvolveram modelos sobre o estabelecimento de preços (Skouras et al., 2005). De acordo com Amaral (2017), o estabelecimento dos preços é explicado teoricamente por duas disciplinas: a economia e o *marketing*. A teoria econômica explica que os preços refletem a igualdade entre o custo marginal e a receita marginal enquanto a teoria de *marketing* recomenda que os preços espelhem o valor.

O aspecto econômico, de acordo com Hall e Hitch (1939), diz que as empresas não aderem à premissa marginalista, pois estabelecem seus preços sem terem ciência dos custos e receitas marginais. Sob a ótica de *marketing*, Hinterhuber (2008) explica que as empresas não levam em consideração as informações do valor oferecido aos clientes para definirem os preços com base nas informações da concorrência ou dos custos.

Diversas pesquisas empíricas sugerem que os preços não são estabelecidos em função da paridade entre o custo marginal e a receita marginal, nem em função do valor oferecido ao cliente. Estudos mostram que a maioria das empresas definem seus preços baseando-se nos custos acrescidos de uma margem (Avlonitis & Indounas, 2005; Fabiani et al., 2005; Hall & Hitch, 1939; Noble & Gruca, 1999; Zeithaml et al., 1985).

A teoria de *marketing* recomenda a definição dos preços com base no valor, no entanto não impede que as informações de custos sejam utilizadas, isso difere do que autores como Calabrese e Francesco (2014), Cressman Jr. (1999), Hinterhuber (2008) e Ingenbleek (2007) defendem. Eles dizem que não é correta a afirmação de que os preços não refletem o valor, porque as informações de custos são utilizadas na sua definição. Este aspecto reforça a importância de aplicar pesquisas para aprofundar a discussão desse impasse.

Este estudo pesquisa uma indústria alimentícia que atende as normas de qualidade nacionais e internacionais, possui certificações de sustentabilidade, além de praticar sua atividade de forma sustentável no Brasil, visando à preservação do meio ambiente. Trata-se de uma atividade ecológica, sem impactos negativos ao ecossistema e que garante a sobrevivência das diversas espécies marinhas. Esta prática é percebida pelo consumidor como um atributo de valor.

Existem trabalhos que abordam o conceito de formação de preço baseado em valor, mas poucos trabalhos aplicam esse conceito de forma prática. Neste sentido, existe uma lacuna na literatura, considerando que a pesquisa bibliográfica localizou mais trabalhos conceituais e menos trabalhos práticos, principalmente no Brasil.

O preenchimento de tal lacuna, embora seja importante em todos os setores, é especialmente relevante no setor industrial por três principais motivos: i) o setor industrial tem condições expressivas de encontrar empresas oferecendo produtos diferenciados; ii) as indústrias tendem a apresentar uma gama complexa de possibilidades para a fórmula custos mais margem, especialmente pela estrutura de custos fixos e variáveis; e iii) os gestores das indústrias são aqueles que mais veem o estabelecimento dos preços como um problema prático.

A aplicação de fundamentos teóricos para subsidiar o método de formação de preço baseado em valor foi a maior motivação para o presente trabalho, uma vez que a empresa pesquisada utiliza este método em seu processo de precificação, o que possibilitou o desenvolvimento deste estudo. A questão de pesquisa norteadora deste trabalho foi: **Como o processo de formação de preço baseado em valor é realizado em uma indústria alimentícia no Brasil?**

Visando responder essa questão de pesquisa, foi realizada uma revisão da literatura e um estudo de caso único. A revisão da literatura foi utilizada para fornecer informações para a concepção de métodos que posteriormente foram explorados em colaboração com a empresa.

1.1 Objetivos

Dada a síntese da situação problema e a definição da questão de pesquisa, o objetivo geral do trabalho foi analisar como o processo de formação de preço baseado em valor é realizado em uma indústria alimentícia no Brasil. Para ampliar a compreensão do problema foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) analisar o modelo de formação de preço baseado em valor;
- 2) demonstrar exemplos de produto cuja formação de preço não é estipulada pelo mercado, mas por quanto o cliente está disposto a pagar;
- 3) mapear como é definido o valor dos produtos de uma indústria alimentícia no Brasil, considerando a abordagem de apresentar um preço diferenciado ao mercado.

1.2 Justificativas e contribuições

Esta pesquisa teve como foco analisar o processo de formação de preço baseado em valor em uma indústria alimentícia no Brasil, devido a relevância deste segmento. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (2023), a indústria brasileira de alimentos e bebidas registrou um aumento de 16,6% no faturamento e de 2,5% na produção em 2022 em relação a 2021. Em 2022, a receita do setor chegou a R\$ 1,075 trilhão, somando exportações e vendas para o mercado doméstico. Esse resultado representa 10,8% do PIB nacional. Do faturamento total, o setor de alimentos contribuiu com R\$ 898,4 bilhões e o de bebidas, com R\$ 177,0 bilhões. Em termos reais, descontada a inflação, as vendas do setor avançaram 3,7%. A indústria de alimentos processa cerca de 58% da produção agropecuária brasileira.

Além disso, em pesquisa realizada em novembro de 2022 na base do Google Acadêmico, ao digitar a frase “formação de preço” em buscas avançadas, observaram-se 227 trabalhos, porém, ao incluir a palavra “valor” no campo “com todas as palavras”, a pesquisa não retornou nenhum trabalho. A análise dos 227 trabalhos da primeira pesquisa não encontrou resultados com o foco específico em formação de preço baseado em valor.

A carência de estudos empíricos sobre o tema, especialmente na literatura nacional, pode levar os gestores a uma sensação de falta de suporte da academia para implantar e avaliar o método. Por mais que outras pesquisas tenham trazido revisões da literatura, tal como a dissertação de Souza (2018), este estudo se justifica por expor detalhes específicos e práticos sobre o processo de definição dos preços baseado em valor em uma empresa real, preenchendo parte dessa lacuna.

Do ponto de vista prático, esta pesquisa contribuiu para a empresa pesquisada ao aprofundar as discussões internas e o próprio entendimento sobre o conceito de valor. Conforme orientam Töytäri et al. (2015) e Johansson et al. (2017), o entendimento interno sobre o conceito de valor é uma questão fundamental para a aplicação bem-sucedida do método.

O presente estudo contribuiu para a empresa pesquisada ao discutir internamente as questões relacionadas a como é realizado o processo de formação de preço baseada em valor. Liozu et al. (2012) destacam que este exercício é importante, uma vez que, quando o cliente percebe o valor do produto ou serviço, isso aumenta a sua disposição em pagar. Porém, Töytäri et al. (2015) complementam que a capacidade de identificar e influenciar o valor percebido pelo cliente é uma das grandes barreiras institucionais, assim como a dificuldade em mensurar e capturar valor.

Dessa forma, esta pesquisa se justifica pelas suas contribuições à literatura e para as ações práticas nas empresas. Em relação à contribuição prática, espera-se que os gestores da empresa estudada, assim como os gestores de outras organizações possam se beneficiar dos achados e enxergar, no método de formação de preço baseado em valor, uma oportunidade de fortalecer o seu posicionamento estratégico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será abordado o embasamento teórico deste estudo, explicando os conceitos de valor, precificação e indústria alimentícia.

2.1 Conceituação de valor

Acredita-se que a primeira investigação acadêmica sobre o conceito de valor foi realizada por sábios da Grécia antiga. Axiologia, do grego “*axios*” (valor) e “*logia*” (estudo) é a disciplina que estuda os valores de uma maneira sistemática (Silva, 2015). Walters e Lancaster (2000) definem “valor” como o conjunto de benefícios e utilidades proporcionados por um produto ou serviço, menos o seu custo de aquisição. Desta forma, a percepção de valor pelo consumidor final é a diferença entre os benefícios recebidos e o montante financeiro pago.

A sustentabilidade empresarial e as técnicas relacionadas à gestão de operações vêm sendo estudadas nos últimos anos, sendo a sustentabilidade considerada um “valor intangível”, no entanto elevado, tanto quanto os valores de credibilidade e reputação organizacional. A sustentabilidade é um dos conceitos fortes na agenda estratégica das organizações e uma importante orientação para criação e manutenção de valor a longo prazo (Silva, 2015).

2.1.1 Identificação do valor

Para implantar uma estratégia de PBV, o primeiro passo é identificar os *drivers* de valor dos clientes (Classen & Friedli, 2019; Töytäri et al., 2015). No entanto, determinar e entender o valor percebido pelo cliente é uma tarefa difícil (Boksberger & Melsen, 2011). Töytäri et al. (2015) explicam que o valor operacional se refere ao impacto da oferta no desempenho operacional de um cliente individual. Assim, o valor percebido pelo cliente pode flutuar entre empresas, podendo haver diferentes níveis de percepção de valor dentro do mesmo segmento, apesar de ter sido oferecida a mesma solução para diferentes clientes (Johansson et al., 2017; Töytäri et al., 2015).

Johansson et al. (2017) afirmam que o valor percebido pelo cliente dentro de um segmento consiste em dois principais aspectos: i) o valor genérico percebido por todo o segmento e ii) o que cria valor para clientes individuais. Isso significa que alguns dos direcionadores de valor de um produto serão interpretados de forma semelhante, enquanto outros irão variar dependendo das necessidades e situações exclusivas dos clientes. Assim, mesmo que semelhantes, dois clientes podem ter percepções muito diferentes em relação ao valor de uma oferta.

De acordo com Liozu et al. (2012), determinar os direcionadores de valor de uma oferta é um grande desafio para as empresas dentro de um ambiente *B2B*, traduzindo-se em dificuldades de implantação da PBV, considerando que a compreensão de valor é a essência na definição de preço. Johansson et al. (2017) explica que nem todos os *drivers* de valor são compartilhados entre todos os clientes. Assim, com base no raciocínio de Liozu et al. (2012) e Johansson et al. (2017), as atividades de identificação de valor são fundamentais dentro de um ambiente *B2B*, e ainda precisam reconhecer as diferenças entre os clientes para explorar a DAP de cada um.

De acordo com Liozu et al. (2012) é preciso entender como os direcionadores criam valor, o que logicamente envolve a coleta de dados da empresa vendedora, responsável por projetar como a solução criará valor.

2.1.2 Valor de medição

Ser capaz de conceituar e medir o valor percebido por meio de variáveis quantitativas em vez de qualitativas permite que as empresas construam modelos PBV com uma DAP maximizada (Liozu et al., 2012). Algumas escalas diferentes foram desenvolvidas ao longo dos anos, mas sempre baseadas em estudos de casos específicos (Kantamneni & Coulson, 1996; Ulaga & Chacour, 2001).

Esses estudos se concentram na coleta de variáveis que aumentam e afetam o valor percebido pelo cliente (MacDiarmid et al., 2018). Essas diferentes variáveis são posteriormente conceituadas e quantificadas através da atribuição de valor com base na importância expressa pelos clientes para então construir uma escala, permitindo que o valor percebido pelo cliente seja medido (Kantamneni & Coulson, 1996).

Halloran (2012) faz uma transição de direcionadores de valor qualitativos para quantitativos pesquisando os clientes através da aplicação de um questionário que incluiu algumas perguntas já feitas em entrevistas realizadas e outras perguntas baseadas nos *insights* de novas entrevistas. Em termos de escalas específicas, as escalas Likert têm sido utilizadas porque os respondentes não só escolhem se concordam ou não com uma afirmação específica, mas também em que medida (Albaum, 1997; Vives-Mestres et al., 2016; Voutilainen et al., 2016).

As escalas Likert usam diferentes âncoras (por exemplo, nível de importância ou concordância e frequências) (Vagias, 2006) para capturar as disposições dos respondentes em relação a vários enunciados em termos numéricos (Boone & Boone, 2012). Isto é feito usando escalas Likert de cinco pontos (Albaum, 1997) ou de sete pontos (Joshi et al., 2015).

Segundo Boone e Boone (2012), a resposta média em cada escala Likert pode ser vista como a tendência média ou percepção dos clientes. No entanto, as escalas Likert não levam em consideração as interdependências entre as opções (Alwin & Krosnick, 1985), para mitigar isso, os *ranks* podem ser usados, pois forçam os respondentes a decidir sobre quais alternativas são as mais importantes (Alwin & Krosnick, 1985; Gibson & Sanbonmatsu, 2004).

Ao tentar avaliar o valor de uma nova solução, comparando-a com a próxima melhor alternativa (por exemplo, solução atual ou formas de trabalho), fornece uma imagem do que a nova solução traz para o processo (Frandsen et al., 2019). Isso é frequentemente chamado de comparação com a “próxima melhor alternativa” (Palmer & Raftery, 1999).

Analisar a capacidade de uma solução de criar um excedente de valor implica em um custo de oportunidade, cujo valor medido aumenta em comparação ao estudá-lo isoladamente às ofertas existentes, em que o valor excedente da nova oferta pode ser estudado (Frandsen et al., 2019) e o valor excedente obtido pode ser reconhecido como os custos de oportunidade, sendo, o custo de não adotar a solução, do comprador (Palmer & Raftery, 1999).

2.2 Formação de preço

De acordo com Resende (2013), o preço de venda é visto como um grande influenciador nas decisões de compra dos clientes, devido ao mercado estar cada vez mais competitivo, pois as empresas necessitam ter certeza de que estão oferecendo o melhor preço, para que não tenham prejuízos. Muitas vezes, a falta de informações e experiência dos empreendedores sobre o mercado no qual atuam faz com que tenham dificuldades na definição dos preços.

A falta de conhecimento relacionado a custos e despesas faz com que as empresas coloquem preços em seus produtos de forma indevida, o que pode gerar grandes prejuízos. É uma tarefa bastante relevante determinar o preço de venda de um produto ou serviço. No planejamento estratégico essa decisão é peça chave, em razão de proporcionar rentabilidade, competitividade, crescimento e retorno de capital investido (Resende, 2013).

Com o avanço da tecnologia, o mercado cresce a cada dia e isso faz com que aumente a capacidade de consumo. Com todas as complicações existentes, os segmentos de mercado acabam ficando mais específicos e exigentes, levando muitas empresas a optarem por uma estratégia de ter um atendimento/produto personalizado (Bernardi, 2017).

O mercado é conduzido pelas grandes empresas, que são muito competitivas, causando aumento na concorrência e, devido a isso, nasce a necessidade da busca constante de se diferenciar no mercado para atrair cada vez mais clientes (Rocha et al., 2019).

A formação de preço de vendas adequada é primordial para a sobrevivência das empresas, independentemente de seu porte ou atividade (Assef, 2005). Segundo Kotler (1998), preço é um

resumo numérico seguido pelas empresas em suas estratégias de *marketing*, é um demonstrativo monetário atribuído a um produto, bem ou serviço.

Para Vieira (2013) uma das formas de precificar um produto é com base no seu custo, seja no custo de produção ou de aquisição. Paralelamente, é necessário avaliar o mercado, concorrência, demanda, entre outros fatores determinantes para a formação de preço.

Recomenda-se ter muito cuidado ao cobrar preços acima do mercado, já que a margem unitária pode ser alta, mas a demanda tende a diminuir. Para a formação de preços, é preciso compreender as condições necessárias para que as receitas ultrapassem os custos, despesas e tributos e, em última instância, apresentem lucros (Yanase, 2018).

Devido à importância deste assunto, o processo de determinação do preço merece a atenção da alta administração das empresas, incluindo os resultados alcançados, o grau de retorno do investimento, a participação de mercado esperada etc. (Vieira, 2013).

De acordo com Bruni e Famá (2019), o sucesso comercial pode não ser resultado direto das decisões de preços, todavia o preço errado de um produto ou serviço pode definitivamente levar ao fracasso de vendas. Neste sentido, os autores destacam quatro principais objetivos para a formação de preço, conforme detalhado na Figura 1.



Figura 1. Quatro principais objetivos do processo de formação de preço

Nota. Elaboração própria. Adaptada de Bruni e Famá (2019).

A decisão sobre o preço de venda deve ser feita de forma cautelosa, pois está diretamente ligada ao mercado. Para fixar um preço de um produto é importante observar as características consideradas relevantes como, por exemplo, o mercado em que a empresa atua, o público-alvo (clientes) que a empresa deseja captar, os concorrentes em potencial etc. (Santos, R. V., 1999).

Um princípio básico é o chamado *marketing* um a um, que representa a capacidade da empresa em conhecer ou reconhecer verdadeiramente o seu cliente, compreendendo seu comportamento, suas preferências, além de analisar como é possível fazer a sua experiência se tornar extraordinária (Bernardi, 2017).

Foram levantados contra-argumentos (instrumentalismo e marginalismo implícito) que demonstram que as empresas podem definir preços de acordo com a equidade entre os custos marginais e as receitas marginais, mesmo que essa definição seja operacionalizada pela combinação dos custos à margem. A teoria econômica é válida porque ela explica o estabelecimento dos preços, independentemente da forma que ele é operacionalizado (Amaral, 2017).

Ainda de acordo com Amaral (2017), faltam contra-argumentos para demonstrar que o estabelecimento dos preços, independentemente da forma que é operacionalizado, pode ser

coerente com as recomendações do *marketing*. Essa falta de contra-argumentos revela que o processo de estabelecimento dos preços merece ser estudado com um novo olhar.

2.2.1 Modelos para formação de preço

Para Silva (2015), as táticas e práticas gerenciais são fundamentais para a continuidade e sobrevivência da empresa no mercado, por isso é importante buscar novas formas de executar as atividades, visando reduzir custos, melhorar a produtividade e atender as exigências dos clientes.

Estipular políticas de preço eficientes é vital para as empresas, no entanto estas políticas demonstram complexidade, devido ao alto volume de variáveis quantitativas e qualitativas. As incertezas do mercado e as eventualidades devem ser consideradas no processo de definição do preço, levando em conta os fatores internos e externos (Bernardi, 2017).

Segundo Soledade (2015), o preço dos produtos e serviços é influenciado pelas leis da oferta e da demanda, dispensando o cálculo dos custos e, posteriormente, a formação de preços. Se a empresa simplesmente adotar as leis do mercado, o caminho será apenas seguir os preços praticados pelos concorrentes ou por meio das pesquisas de mercado.

O custo de mercado admite particularidades contrárias à formação de preço do negócio, visto que, ao assumir que a condição do preço estipulado pelo mercado será a referência, este será o valor máximo que a empresa poderá atribuir ao seu preço. Desta forma, a empresa partirá do preço praticado pelo mercado, o que irá deduzir a margem mínima que a empresa pretende obter. Por meio do conhecimento do mercado, a empresa deve avaliar suas condições internas de produzir e vender (Domiciano et al., 2020).

O preço de venda pode ser decidido de acordo com a DAP do cliente ao obter determinado produto ou serviço e, assim, a empresa recebe em troca a aprovação do cliente. A partir desta definição, pode-se expor que preço é o valor monetário que o cliente paga visando atender suas necessidades, enquanto a empresa visa alcançar lucro com a transação (Sardinha, 1995).

A prática baseada na concorrência se preocupa com os concorrentes, em que os preços são baseados no que é praticado no mercado. O método baseado no conceito do valor percebido pelo cliente é uma investigação do quanto o cliente está disposto a pagar pelos atributos que ele percebe nos produtos ou serviços. O cliente é responsável pelo preço, podendo variar o valor a ser pago de acordo com o público-alvo. No método de custo, os preços são formados com base nos custos da empresa e elaborados de dentro para fora (Domiciano et al., 2020).

De acordo com Padoveze (2006), para definir o preço é necessário primeiro calcular o menor preço que possa cobrir os custos referentes ao produto ofertado. O cálculo pode ser feito pela demanda de venda, qualidade, condições de entrega, propaganda e prazos para pagamento. A forma orientada para formação de preço é demonstrada na Figura 2.

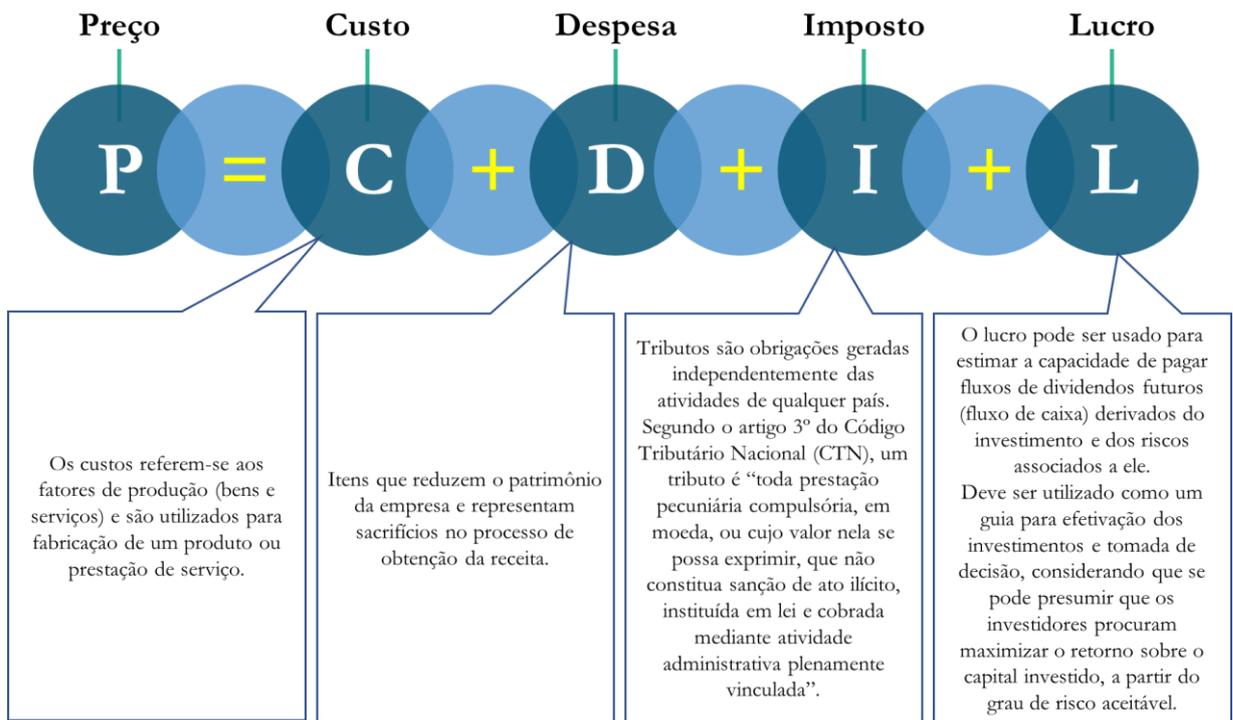


Figura 2. Estrutura da formação de preço

Nota. Elaboração própria. Adaptada de Martins (2010, 2018), Padoveze (2006).

De acordo com Martins (2018), o primeiro passo para calcular o preço de venda é mensurar o custo do produto ou serviço a partir de um sistema de custos. Os custos correspondem aos gastos produtivos incorporados ao produto. As despesas simbolizam os gastos comerciais (vendas), administrativos e financeiros, e os impostos que incidem sobre as vendas.

Entretanto, o preço final do produto deve cobrir todas as despesas, impostos e custos referentes a ele. Padoveze (2006) explica que muitos aspectos devem ser considerados nas decisões de preços, incluindo motivos, objetivos, estrutura de mercado e preços competitivos.

Segundo Resende (2013), se a empresa não conhecer seus custos não poderá determinar de forma correta o preço final do produto. Se a empresa se baseia apenas no preço de seu concorrente, isso representa um risco ao negócio, pois os custos recorrentes são diferentes. Após definir o preço pelos cálculos dos custos, é preciso observar a demanda por produtos ou serviços. Os fatores que necessitam ser analisados e que podem afetar a formação de preços das empresas são a demanda, o custo e a concorrência, conforme ilustrado na Figura 3.

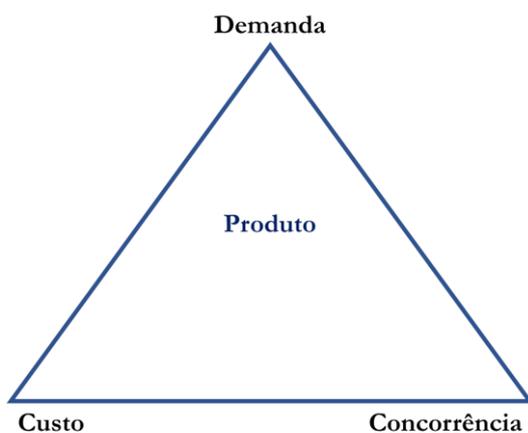


Figura 3. Triângulo da formação de preço do produto

Nota. Elaboração própria. Adaptada de Resende (2013).

Sabe-se que, quando a demanda de um produto é elevada, há uma diminuição na sua oferta, fazendo com que as empresas aumentem o preço e, assim, obtenham maior lucro. Entretanto, quando há redução na demanda, evidencia-se uma grande oferta dos produtos. Em alguns casos de produtos ou serviços, há um equilíbrio entre demanda e oferta, o que resulta na boa lucratividade das empresas (Martins, 2003).

É preciso aprofundar o entendimento da formação do custo, definindo o que é preço e o que é valor. O preço é considerado uma quantificação monetária para determinar um produto e o valor é a quantia que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto (Yanase, 2018).

Segundo Crepaldi e Crepaldi (2018), o preço é um indicador do valor que uma empresa oferta aos clientes. O cenário econômico exige o entendimento do preço formado pela continuidade dos negócios. Portanto, o preço depende não apenas dos custos incorridos no processo de produção, mas também do conhecimento de mercado, dos preços praticados pelos concorrentes e dos retornos que a empresa deseja obter.

2.2.2 Métodos de precificação

Segundo Martins (2010), para administrar os preços, é necessário conhecer o custo do produto, porém essa informação, por si só, embora seja necessária, não é suficiente. Além do custo, é preciso saber o grau de elasticidade da demanda, os preços dos produtos de concorrentes, os preços de produtos substitutos, a estratégia de *marketing* da empresa etc. Desta forma, para elaborar corretamente a formação de preços, não basta analisar somente um dos fatores e sim todas as suas possíveis variáveis, chegando assim a um preço que possa satisfazer tanto o cliente quanto a empresa. Dentre os métodos de precificação que são possíveis realizar, podem-se destacar os modelos baseado em custos, mercado, concorrentes e valor.

2.2.3 Precificação baseada em custos

A precificação baseada em custos consiste no modelo conhecido como custo mais margem. O *markup* é um método utilizado para fazer precificação de determinado produto ou serviço. Neste método se usa um índice formado com base nos gastos fixos e variáveis, lucro desejado e impostos. Este índice permite a obtenção da precificação (Bruni & Famá, 2004).

Para J. J. Santos (2008), a maneira ideal para formar os lucros embutidos nos preços é a partir das demonstrações projetadas, com base no plano anual de lucros. De acordo com Crepaldi (2009), a fixação do *markup* é definida pelo valor acrescentado ao custo de um produto para determinar o preço final. O grande desafio é determinar o fator *markup* de cada produto ou serviço de forma a cobrir todos os elementos de custos e despesas indiretos, gerando o lucro desejado pelo acionista, e mantendo um posicionamento competitivo no mercado.

De acordo com Bruni e Famá (2019), o *markup* é uma das formas de computar o preço de um produto ou serviço, onde o custo variável consiste na utilização da somatória dos custos e despesas variáveis, acrescido da margem desejada. Este modelo é muito utilizado, considerando que muitas empresas não conseguem alocar os elementos fixos no custo do produto, e isso requer um grande empenho por parte da empresa.

2.2.4 Precificação baseada no mercado consumidor

Segundo Dias (2003), o mercado tem grande influência sobre as atitudes e preferências dos clientes, e o fator econômico, em qualquer país, altera a disposição de comprar. Através do método de precificação com base no mercado consumidor, as empresas empregam a percepção de que os clientes notam o valor e não os custos do produto.

Um segmento de mercado é formado por um grande grupo de compradores que possuem a mesma preferência e, segundo estes, existem três tipos de preferência: i) homogêneas; ii) difusas; e iii) conglomeradas (Kotler & Keller, 2012).

A marca também é considerada um modelo de precificação com base no mercado consumidor, em que, segundo Schultz e Barnes (2001), do ponto de vista de cliente, a marca é um conjunto de muitas formas, funções e contextos. Logo, se a marca é uma fusão de todos os elementos indicados, o mesmo autor conclui que a comunicação da marca deve ser gerida de maneira integrada, e a partir da perspectiva do cliente.

As tendências dos clientes são descobertas ao visualizar as características racionais e os aspectos sociais e psicológicos. A cultura é o principal determinante do comportamento e dos desejos de uma pessoa. À medida que o indivíduo cresce absorve valores, percepções, preferências e comportamentos de suas famílias e do ambiente externo (Kotler & Keller, 2012).

Os clientes buscam uma base de decisão para justificar a aquisição de um produto. Assim, a marca surge como forma de dar uma base de decisão para que o cliente consiga justificar a compra. Todavia, outros fatores econômicos, como a renda do cliente e a entrada de novos produtos e serviços concorrentes ou substitutos, podem impactar na demanda e, consequentemente, no preço do produto (Schiffman & Kanuk, 2000).

2.2.5 Precificação baseada nos concorrentes

O método de precificação baseado nos concorrentes acontece com a comparação do preço praticado por empresas do mesmo segmento. Segundo R. V. Santos (2007), alguns métodos utilizados consistem na precificação de imitação e/ou preços promocionais. Isso pode ocorrer em razão de o gestor não saber como formar preços. Pelo método de preços promocionais, as empresas fazem ofertas de alguns produtos, com o intuito de atrair o maior número de clientes, assim, além de comprarem produtos que estão em oferta, também compram outros produtos que estão com preços normais. Esse método é muito utilizado em supermercados.

Este método pode ser desafiador quando os preços dos concorrentes são dinâmicos, muitas vezes o produto é vendido por diferentes canais (físicos ou virtuais), exigindo o estabelecimento de uma metodologia para acompanhamento periódico dos preços dos concorrentes.

2.2.6 Mecanismos de receita

Existem três tipos de mecanismos de receita baseados em resultados: i) acordos baseados em desempenho; ii) acordos baseados em valor; e iii) ganhos/perdas (Bonnemeier et al., 2010; Enders et al., 2019, Frandsen et al., 2019).

O mecanismo de receita baseado em desempenho garante um nível específico de desempenho de uma solução (Nagle & Hogan, 2006). Assim, as empresas costumam empregar parâmetros que estão ligados às operações internas de um cliente com o objetivo de se tornarem coerentes com estes (Bonnemeier et al., 2010). Os parâmetros utilizados pelas empresas são, por exemplo, níveis de desempenho, tempo de atividade (Leiting et al., 2021; Stoppel & Roth, 2017), ou produtos fabricados com sucesso (Bonnemeier et al., 2010; Enders et al., 2019).

Os mecanismos de receita baseados em valor não usam números operacionais como base para determinar o nível de remuneração, mas sim números financeiros. Isso permite que as soluções tenham uma proposta de valor centrada em otimização ou produtividade, e que sejam mais sujeitas aos mecanismos de receita baseados em valor. As métricas utilizadas consideram a economia de custos e as melhorias de lucratividade e faturamento (Bonnemeier et al., 2010; Stoppel & Roth, 2017).

Os acordos de ganho/perda são semelhantes aos mecanismos de receita baseados em valor, melhoram o desempenho financeiro, mas são construídos com base no que o fornecedor e o cliente compartilham de ganhos ou perdas. Com isso, os parâmetros implantados são semelhantes aos mecanismos de receita baseada em valor, pois a economia de custos, lucratividade e faturamento são similares (Enders et al., 2019; Leiting et al., 2021).

2.2.7 Fatores que influenciam a escolha do mecanismo de receita

A Figura 4 ilustra um resumo da literatura sobre a adequação de um mecanismo de receita, onde há seis diferentes fatores de influência (Fleisch et al., 2016).

Fator de influência	Descrição	Pergunta
1) Mensurabilidade (Frandsen et al. 2019; Enders et al., 2019)	A mensurabilidade diz respeito à capacidade de medir o desempenho.	A saída (valor obtido pelo cliente) é fácil de medir?
2) Confiança (Enders et al., 2019; Frandsen et al., 2019; Linde et al., 2021)	Os parâmetros podem ser manipulados, portanto, é necessário que exista confiança.	Existe um alto nível de confiança entre o comprador e o vendedor?
3) Padrão de uso pretendido (Enders et al., 2019; Chen et al. 2011; Altman & Chu, 2001)	A frequência de uso afetará a forma como o valor é entregue e afetará o mecanismo de receita apropriado.	O produto ou serviço será comprado com frequência pelo cliente?
4) Maturidade do cliente (Enders et al., 2019; Kampker et al., 2018)	Os mecanismos de receita requerem diferentes níveis de conhecimento ou ferramentas para funcionar.	O cliente compreende os processos necessários para implantar o mecanismo avançado de receita?
5) Expectativa da administração (Enders et al., 2019)	Mecanismos de receita favorecem diferentes métricas financeiras.	O fluxo de caixa é uma prioridade para a empresa?
6) Tendência do cliente à aversão ao risco (Enders et al., 2019; Linde et al., 2021)	Os mecanismos de receita apresentam diferentes níveis de risco.	A empresa está disposta a perder dinheiro em um negócio?

Figura 4. Fatores que influenciam a escolha do mecanismo de receita

Nota. Elaboração própria. Adaptada de Andreasson e Lambrecht (2022).

O principal objetivo de empregar diferentes mecanismos de precificação é maximizar o lucro da empresa cobrando o preço mais alto possível, respeitando a DAP dos clientes (Kim et al., 2009). No entanto, implantar mecanismos de precificação eficazes é difícil, considerando que i) requer uma compreensão profunda das operações dos clientes (Töytäri et al., 2017) e ii) os geradores de valor identificados conectados aos serviços inteligentes precisam ser convertidos em métricas mensuráveis antes de derivar um preço considerado ótimo (Leiting et al., 2021). Além disso, um processo de precificação é definido como a forma com que as empresas calculam e derivam o preço de produtos ou serviços (Stoppel & Roth, 2017).

O processo de derivar um preço ótimo para os parâmetros foi levantado em pesquisas anteriores concluindo uma função de demanda para preços específicos (Cachon & Feldman, 2011; Kesidis et al., 2008; Stoppel & Roth, 2015). Compreender como a demanda de mudanças dos clientes é valiosa permite um limite mínimo para quando um cliente considerar que uma oferta vale a pena ou não (Batur et al., 2019; Stoppel & Roth, 2015). Em ambos os casos de Stoppel e Roth (2015) e Kesidis et al. (2008) foi analisado se o valor monetário de uma oferta supera os custos e, se sim, o negócio deve ser aceito pelo comprador. Assim, o valor percebido pelo cliente precisa ser quantificado e expresso em termos monetários para que esse cálculo seja factível. Portanto, ele se encaixa bem no contexto de PBV.

Os mecanismos de receita baseados em resultados podem ser fundamentados em desempenho, em valor ou através de um acordo de ganho/perda em que os envolvidos compartilham essa propriedade central de precificação com base no valor obtido (Bonnemeier et al., 2010; Enders et al., 2019; Stoppel & Roth, 2017).

Em alguns casos extremos, um processo de preços baseado em resultados pode envolver elementos de acordos baseados em desempenho, valor e ganhos/perdas, o que resulta em que a proporção de cada variável para a remuneração global deve ser ajustada em termos de exposição ao risco (Cao et al., 2012). Esse risco pode ser precificado como o dinheiro que um fornecedor está disposto a perder em uma probabilidade de 5% (cinco por cento), que é ainda mais impactada pela variação desse parâmetro. O risco aceito, a variação e as médias dos principais parâmetros afetarão a remuneração geral (Cao et al., 2012; Saha, 1997).

2.3 Formação de preço baseado em valor

Preços são declarações numéricas que o cliente deve pagar por produtos e serviços. Então, eles devem refletir a quantidade de valor que o cliente está recebendo. Assim, nas empresas orientadas para demanda, o preço é uma declaração de valor e não de custo. O valor ao cliente é a diferença entre a realização e o sacrifício, em que a realização é o que o cliente recebe e o sacrifício, do que ele abdica (Hansen & Mowen, 2001).

Segundo Hansen e Mowen (2001), a realização inclui a funcionalidade e qualidade do produto, confiabilidade da entrega, tempo de reação à entrega, imagem e reputação. O sacrifício inclui o preço do produto, tempo necessário para aprender a usar o produto, custo de operação, custo de manutenção e custo de descarte do produto.

A tarefa da empresa voltada ao mercado é criar valor aos clientes. O valor é criado por meio dos atributos ou benefícios do produto e serviço (Day, 2001). De acordo com Tucker (1999), o desafio consiste em determinar o que os clientes valorizam e consideram tratamento apropriado, por quais produtos/serviços estão dispostos a pagar mais e o que realmente se pode oferecer a eles.

Conforme Bernardi (2004), o cliente compra valor, imagem, atendimento, produtos e serviços que reconhece, estima e aprecia, o que é muito mais amplo que preço. Preço é o que se pretende cobrar e valor é o quanto o cliente acredita que vale a pena pagar.

Numa sociedade onde a organização do sistema econômico é capitalista, o processo de formação de preço envolve a ação de duas partes distintas, cada qual perseguindo seus próprios objetivos específicos (Friedmann, 1976; Pindyck & Rubinfeld, 2002; Samuelson, 1976).

As empresas buscam maximizar o resultado de suas atividades econômicas, e os clientes procuram satisfazer o máximo de suas necessidades. Porém, como os recursos produtivos são escassos, isso impõe um limite à capacidade de cada uma das partes atingir seus objetivos e, ao mesmo tempo, impõe a questão de como esses recursos devem ser alocados entre as diversas alternativas (Hall & Lieberman, 2003; Koutsoyannis, 1979).

Sartori (2004) afirma que o cliente recebe o pacote de valor com todos os seus benefícios associados. O vendedor recebe o preço, representado pela quantidade de dinheiro ou algo mais de valor que a empresa pede em troca de um produto.

De acordo com Beulke e Mattuella (2007), a utilidade de um bem econômico não é uma propriedade objetiva inerente a sua natureza, mas sim subjetiva, pois nasce quando o desejo de satisfazer a uma necessidade desperta e se extingue quando esta for satisfeita. E é pelo fato de o bem econômico ter a capacidade para atender ao desejo do cliente que este lhe atribui um valor percebido, pois desfruta de uma sensação de satisfação e bem-estar, ao ter a sua necessidade atendida.

Com base em seus princípios de racionalidade, os clientes, ao formalizarem a decisão de compra de um produto ou serviço, fazem uma análise, comparando aquilo que recebem (valor) com aquilo que cedem (preço do produto ou custo de aquisição). Então, o valor do bem para eles expressa uma relação entre a utilidade dele e o seu custo.

O valor representa a relação entre o benefício percebido e o preço do produto, estando os clientes dispostos a efetuar a transação sempre que esse for, no mínimo, maior ou igual à unidade. Os fornecedores, também balizados pelo princípio da racionalidade, estão dispostos a produzir o bem, desde que o valor auferido seja suficiente para cobrir o custo econômico de fabricação e, ainda, propiciar lucro.

Entende-se como custo econômico a remuneração de todos os meios de produção empregados na fabricação do produto. Ao considerar o valor de uma unidade de um determinado produto, essa relação pode ser expressa onde o preço é igual ao custo médio mais o lucro unitário.

Todavia, este conceito de valor é bastante limitado, se forem levados em consideração outros objetivos da empresa, além do lucro. Para ser mais efetivo, esse conceito de valor deveria incluir, ainda, o retorno do investimento e o fluxo de caixa. Assim, o valor para o fornecedor seria uma função do lucro líquido, do retorno do investimento e do fluxo de caixa (Beulke & Mattuella, 2007).

Segundo Stefani et al. (2017), os limites de uma faixa de preços viáveis são determinados pela avaliação do produto de duas perspectivas diferentes: a perspectiva do mercado e a perspectiva da empresa. A perspectiva do mercado consiste principalmente em uma avaliação do valor do produto para seus clientes no contexto do ambiente competitivo. Essa perspectiva de mercado baseada em valor sobre o preço é o foco principal do desenvolvimento da estratégia de preços, e estabelece o limite superior em uma faixa de preço viável. Uma avaliação interna da empresa, os custos e o retorno devem acompanhar a perspectiva do mercado.

O preço baseado em valor é um quadro conceitual aplicável para avaliar o valor de um produto ou serviço para um cliente no contexto de ofertas alternativas. Ele está subjacente à teoria de preços e é explicado pela seguinte fórmula: $V = R \pm D$. Nesta fórmula, o valor percebido (V) de um produto para um cliente específico é igual ao preço de referência (R), que é o preço da melhor alternativa ou produto de referência, mais o valor líquido da diferenciação percebida (D), que pode incluir uma mistura de características tanto positivas quanto negativas oferecidas pelo novo produto (Stefani et al., 2017).

De acordo com Churchil e Peter (2000), os profissionais de *marketing* podem definir os preços de forma que o valor de troca seja mais alto do que o valor das trocas concorrentes. Os clientes compram com base no valor, ou seja, a diferença entre os benefícios e os custos percebidos de uma troca. Assim, o valor para o consumidor é algo perceptivo, multidimensional e contextual ao longo das dimensões econômicas, funcionais, técnicas e psicológicas.

O valor só existe quando ele é percebido pelos clientes. Por isso é fundamental que a empresa influencie tanto as percepções de valor de uso como as de valor de transação e, para influenciar as percepções dos clientes, as empresas utilizam ferramentas como a propaganda, embalagem, marca, venda pessoal, promoções, prestação de serviços, publicações sobre os produtos etc. (Churchil & Peter, 2000).

Os clientes não compram um produto ou serviço em si. O que eles compram de fato é um conjunto de benefícios, expressos por melhor qualidade, serviços mais rápidos, garantias mais abrangentes, características e percepções únicas, melhor entrega, encomenda mais fácil, melhor localização etc. Portanto, o valor é a expressão quantitativa do poder que um produto tem para atrair o cliente a trocar o seu dinheiro para possuir esse produto. O preço deve refletir esse valor, pois, caso contrário, não haverá trocas (Churchil & Peter, 2000).

O valor percebido pelo cliente, segundo Mishan (1961), deriva da utilidade que os produtos e serviços têm para satisfazer-lhe as necessidades e estas surgem pela influência de diversos fatores, como: sociais, políticos, psicológicos, estéticos etc. Porém, alguns componentes do próprio produto ou da diversidade de escolha para o atendimento da mesma finalidade também contribuem para a formação do valor percebido pelo cliente. Entre estes componentes podem ser citadas a excelência operacional do produto, a intimidade ou segurança do cliente ao usar o produto, a liberdade para a escolha do produto que traz a maior satisfação e outros atributos.

Cezinkota (2001) afirma que o valor é atingido quando a função adequada é garantida pelo custo adequado. Já Hansen e Mowen (2001) sugerem que os custos que adicionam valor são os únicos custos em que uma organização deve incorrer. Conhecer bem o que os clientes esperam e atender a essas expectativas são, nesse caso, elementos importantes para alcançar o valor percebido (Koutsoyannis, 1979; Friedman, 1976).

Churchil e Peter (2000) acrescentam que isso significa que uma pesquisa de *marketing* é necessária para descobrir as percepções de valor e preço dos clientes. É possível fazer experimentos mediante a agregação ao produto de diferentes atributos e benefícios, verificando a preferência dos clientes e o levantamento da DAP, para cada experimento. Em termos práticos, através desse tipo de pesquisa, estima-se o valor atribuído ao desempenho do produto em si e o de seus agregados. O cliente participa do processo de avaliação, identificando os benefícios por ele proporcionados, atribuindo a cada um deles um valor monetário, comparativamente com os produtos dos concorrentes.

Segundo Beulke e Mattuella (2007), o valor percebido pode ser melhorado mediante a ampliação dos atributos do produto sem aumentar proporcionalmente o preço. Assim, as ações mercadológicas devem realçar aqueles atributos, através da propaganda, ponto de venda e outros, que adicionam valor ao produto. Isso porque nem sempre o cliente é capaz de percebê-los. As estratégias direcionadas para este objetivo podem ser enquadradas em três categorias: i) excelência operacional; ii) liderança tecnológica; e iii) intimidade com os clientes, conforme Figura 5.



Figura 5. Categorias das estratégias adotadas pelas empresas

Para a premissa marginalista, o resultado da decisão é o que importa, de forma que os preços estabelecidos podem implicar a igualdade entre os custos e receitas marginais, mesmo que essas informações não sejam conhecidas ou sequer avaliadas no processo (Friedman, 1953).

A formação dos preços é uma prerrogativa dos formadores de preços (*price makers*) por lidarem com produtos diferenciados que não têm comparação direta com produtos das demais empresas, os formadores têm condições de definir seus preços com base nos custos e no valor oferecido aos clientes sem precisarem colocar preços idênticos à concorrência (Hofstrand, 2007).

De acordo com Amaral (2017), as críticas à definição dos preços a partir dos custos reiteram-se, mas os fatores explicativos para essa prática são dispersos e, por vezes, contraditórios (por exemplo, intensidade da concorrência). Por esse motivo, destaca a importância de reorganizar a investigação do tema, explorando o que explica a essência custos, não a forma “custos mais margem”, de forma segregada entre tomadores e formadores de preços.

Ainda conforme Amaral (2017), os fatores explicam significativamente a essência custos, onde i) para os formadores de preços, a diferenciação e as dificuldades de definir os preços conforme o valor explica positivamente a essência custos (maiores níveis de essência custos), enquanto que a estratégia de preço *premium* explica negativamente a essência custos (menores níveis de essência custos); e ii) para os tomadores de preços, a percepção de que preços inferiores aos custos mais margem causam prejuízos, o isomorfismo coercitivo e a inclusão dos custos totais explicavam positivamente a essência custos (maiores níveis de essência custos), enquanto que o grande porte, a intensidade da concorrência, a percepção da não disposição de pagamento dos clientes, o isomorfismo normativo e a experiência explicavam negativamente a essência custos (menores níveis de essência custos).

A realidade dos formadores de preços merece ser investigada apartadamente dos tomadores de preços, uma vez que os fatores explicativos para as empresas de um enquadramento não correspondem aos fatores explicativos para as empresas do outro enquadramento (Amaral, 2017).

A empresa somente tem poder para formar preços quando oferece produtos que são, em alguma extensão, diferenciados dos produtos ofertados por outras empresas (Banterle et al., 2011). Quando os produtos oferecidos se assemelham aos produtos ofertados pelas demais empresas, o poder sobre a formação dos preços é limitado, a empresa é uma tomadora de preços (*price taker*), precisando tomar os preços colocados no mercado por seus concorrentes (Hofstrand, 2007).

2.4 Características da indústria alimentícia

Segundo Machado et al. (2022), a confiabilidade gerada pelo emprego de uma inspeção industrial e higiênico-sanitária eficiente projetou a pecuária brasileira para o mundo, entretanto a produção de pescado no país ainda apresenta resultados incipientes quando comparada com os maiores produtores mundiais dessa proteína animal.

O pescado apresenta grande importância nutricional, tecnológica e econômica, suas características intrínsecas, morfológicas e bioquímicas justificam sua alta perecibilidade e, considerando este contexto, para o fornecimento de um alimento seguro, deve-se lançar mão de métodos de conservação realmente efetivos, como o congelamento (Machado et al., 2022).

Aliado a isso, as etapas de captura, abate e beneficiamento do produto devem preconizar padrões higiênico-sanitários adequados, a fim de diminuir a possibilidade de contaminação e mitigar riscos que coloquem em perigo a saúde do consumidor. Ainda assim, o pescado está suscetível a alterações, modificações e deterioração, o que reforça a importância da inspeção sanitária adequada e da aplicação de um forte controle de qualidade (Machado et al., 2022).

Considerando o potencial produtivo do Brasil, o incentivo governamental no que tange ao aumento do consumo e da produção de pescado é uma ferramenta fundamental no contexto econômico e de saúde pública. Diante disso, com a consolidação desse segmento no mercado interno, as perspectivas de crescimento e do alcance de uma posição de destaque no negócio internacional são mais prováveis e possivelmente mais consistentes (Pedro et al., 2022).

De acordo com o Regulamento de Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal (RIISPOA) (Decreto n. 9.013, de 29 de março de 2017), em seu Artigo 205, entende-se por pescado, peixes, crustáceos, moluscos, anfíbios, répteis, equinodermos e outros animais aquáticos utilizados na alimentação humana. Reforça-se, ainda, em Parágrafo Único, que o pescado proveniente da fonte produtora não pode ser destinado à venda direta ao consumidor sem que ocorra a fiscalização pelos Órgãos Oficiais de Inspeção, sob o ponto de vista industrial e sanitário (Decreto n. 9.013, de 29 de março de 2017).

O Brasil ocupa posição relevante no contexto de produção de proteína animal, entretanto, no que se refere à produção aquícola nacional, essa ainda apresenta números incipientes quando comparada com os maiores produtores mundiais, como China, Indonésia e Índia. Além disso, revela, ainda, uma situação de incongruência, principalmente quando se levam em consideração o potencial hídrico, clima favorável e a presença natural de espécies aquáticas de interesse zootécnico e com potencial mercadológico no Brasil (Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de

Carne [ABIEC], 2021; Associação Brasileira de Proteína Animal [ABPA], 2021; Brabo et al., 2016b).

Em se tratando das formas de obtenção do pescado, dois sistemas de produção coexistem, sendo eles a pesca por extrativismo, que consiste na captura de recursos pesqueiros marinhos, e a aquicultura, que corresponde ao cultivo de espécies aquáticas tanto de água doce quanto salgada. O cultivo de peixes de água doce (piscicultura), a carcinicultura marinha (criação de camarão) e a malacocultura (criação de moluscos, como ostra, mexilhão e vieiras) são os setores mais desenvolvidos da área no Brasil, nos quais se aplicam diversas estratégias de produção, que incluem ambientes e modalidades diversificadas (Brabo et al., 2016a; Kirchner et al., 2016).

Em relação à composição química média do pescado, os valores variam de 70 a 84% de água, 15 a 24% de proteína, 0,1 a 22% de lipídeos, 1 a 2% de minerais e 0,1% de vitaminas (como retinol, colecalciferol, complexo B e ácido ascórbico). Em virtude da sua riqueza nutricional é considerado como uma das mais importantes e ricas fontes de proteína de origem animal e nutrientes, sendo notórios os benefícios relacionados ao seu consumo para a saúde humana (Longwe & Kapute, 2016; Mazrouh, 2015).

2.4.1 Captura, abate e beneficiamento

Quanto ao abate e beneficiamento do pescado, as etapas que antecedem tais práticas são as que afetam, de forma determinante, a vida útil do produto, envolvendo desde o método de captura, até processos como a despesca, jejum, transporte e insensibilização do pescado. Isso porque, quando a manipulação e contenção dos animais é feita de maneira errônea, há um favorecimento do estresse imposto a estes, impactando diretamente no bem-estar animal e gerando, de forma consequente, prejuízo na qualidade do pescado (Ferreira et al., 2018; Galhardo & Oliveira, 2006).

Outro fator que influencia na qualidade do pescado é sua origem, ou seja, se os animais são provenientes do extrativismo ou aquicultura. Quando criados em ambiente controlado, como ocorre na aquicultura, há maior garantia da qualidade sensorial e segurança do pescado, visto que é possível realizar o controle da água, alimentação e demais variáveis de criação. Práticas realizadas na aquicultura, como a depuração do pescado em sistemas de fluxo contínuo de água limpa, por um período mínimo de 24 horas, conseguem minimizar a chance de ocorrência de “*off flavour*”, que compromete a qualidade sensorial do produto (Moura et al., 2009).

O abate do pescado pode ser realizado em um ou dois estágios. Primeiramente, os animais sofrem insensibilização e em seguida são abatidos por meio da sangria, a qual pode ser realizada por diferentes métodos e procedimentos. Essas etapas podem acontecer simultaneamente ou em operações distintas, todavia o tempo transcorrido desde o atordoamento até a morte do animal deve ser sempre minimizado, sendo esta premissa necessária para evitar a recuperação da consciência antes que ocorra a sua morte (Lines et al., 2003).

Dentre os métodos utilizados para insensibilização do pescado, uma das formas mais discutidas e praticadas atualmente é o uso da eletricidade, técnica conhecida como eletronarcose. Tal técnica apresenta como vantagens a promoção da rápida insensibilização, de maneira eficiente, segura e menos dispendiosa, além da possibilidade de sua execução de forma individual ou em lotes de pescado. A eletronarcose é um método de insensibilização considerado humanitário por ser rápido e causar, ao que tudo indica, menos sofrimento quando comparado às demais técnicas (Nordgreen et al., 2008). Entretanto, é um método que exige maiores estudos buscando sua adequada execução, sobretudo no que se refere ao estabelecimento da metodologia mais correta para aplicação do choque elétrico, ou seja, existe a necessidade de conhecimento da correta voltagem, frequência, tipo de corrente elétrica e tempo de exposição necessários para cada espécie animal (Robb & Roth, 2003).

A compreensão destas variáveis é importante na prevenção de alguns defeitos indesejáveis na carne do pescado, em virtude de hemorragias que podem ocorrer durante a prática de insensibilização, as quais resultam no aparecimento de manchas de sangue. O choque térmico com

água e gelo ou termonarcese é outro método de insensibilização e abate, muitas vezes utilizado nas principais espécies de pescado de cultivo marinho e continental (Bordignon et al., 2017).

A secção da medula é uma alternativa como método de insensibilização prévia à realização da sangria, pois é feita por meio da introdução de uma faca afiada, com lâmina unilateral ou bilateral, em um dos opérculos dos peixes até atingir a medula espinhal para sua secção e, em sequência, é realizada a sangria na mesma região. A secção da medula é considerada como método mais eficiente, gerando maior insensibilidade à dor, sem apresentar diferenças significativas quando comparada a métodos mais tradicionais, como a termonarcese, no que se refere aos padrões de qualidade do pescado (Pedrazzani, 2007).

Com relação aos métodos de abate, a sangria por perfuração das brânquias é um dos mais utilizados. Neste os grandes vasos próximos à base do coração são seccionados e, posteriormente, o animal é submerso em água gelada (1 °C) (Olsen et al., 2006). Para a garantia do bem-estar animal e preservação da qualidade da carne, este método deve ser realizado em conjunto com prévia insensibilização (Freire & Gonçalves, 2013).

Ademais, ainda é possível realizar o abate de crustáceos por meio do Sistema de Imobilização e Abate de Crustáceos (SIAC), o qual envolve uma máquina confeccionada em fibra de vidro, que é capaz de imobilizar e abater crustáceos imersos em água doce ou salgada, por meio da emissão de pulsos de corrente elétrica alternados. O abate é realizado à temperatura ambiente e a voltagem usualmente utilizada é de 110 a 220 Volts, com corrente elétrica de até 30 Amperes, todavia a voltagem e o tempo de exposição e duração dos pulsos elétricos são regulados de acordo com a espécie de crustáceo. Do ponto de vista sensorial, após o cozimento, a carne dos caranguejos abatidos pelo SIAC soltou-se mais facilmente da carapaça (Ogawa et al., 2008).

Após o abate, o pescado pode ser direcionado a diferentes linhas de produção e tecnologias de processamento, dependentes da espécie e forma de comercialização adotada pela indústria. De maneira geral, ocorre por evisceração, a qual pode ser manual ou mecânica, com posterior remoção ou não da cabeça, podendo ser comercializado inteiro ou submetido à filetagem ou postejamento (Argenta, 2012). A esfolagem para remoção da pele é uma técnica opcional, visto que diversas espécies são comercializadas sob a forma de filés ou postas com pele, já outras, como a tilápia, geralmente são submetidas à filetagem e esfolagem (Simões et al., 2007).

Uma das últimas etapas de beneficiamento do pescado é a aplicação dos métodos para sua conservação, para posterior embalagem, estocagem e expedição do produto. Sendo assim, os métodos tradicionalmente empregados para conservação das diferentes espécies são o uso do frio, para resfriamento ou congelamento, a salga, a defumação e a fabricação de conservas (Figueiredo, E. S., 2016). A ocorrência do *rigor mortis* ou rigidez cadavérica é de fundamental importância na conservação do pescado, visto que este é responsável por retardar a autólise e a proliferação microbiana. Três fases são observadas no pescado: pré-*rigor mortis*, *rigor mortis* e pós-*rigor mortis*. A duração da primeira fase é influenciada pelas reservas de glicogênio muscular no momento da morte, as quais, por sua vez, são dependentes do estresse sofrido pelos animais nos manejos pré-abate, sendo essencial que esta fase se prolongue ao máximo, buscando preservar as características sensoriais e estender a vida útil do pescado (Mendes et al., 2015).

Na fase de pós-*rigor mortis* se iniciam os processos de degradação do pescado, caracterizados pela ação de enzimas proteolíticas, as quais levam ao amolecimento da musculatura e formação de peptídeos, aminoácidos livres e aminas e, por este motivo, neste momento, torna-se necessária a adoção de algum método de conservação do produto (Monteiro, 2013).

2.4.2 Alterações e modificações após captura

Uma das principais modificações na qualidade e segurança do pescado ocorre em virtude do estresse pré-abate e, por esse motivo, sua adequada captura e manipulação correta exercem tanta influência sobre a conservação *post mortem*. Isso porque as situações que provocam um estresse acentuado antecipam o estabelecimento e reduzem a duração do *rigor mortis* e, conseqüentemente, favorecem a ação de microrganismos (Corrêa, 2014).

Outra variável que influencia a segurança dos pescados é sua origem, sobretudo no que se refere à qualidade microbiológica de sua água de cultivo. Se as contagens microbianas já são elevadas no pescado antes de seu beneficiamento, menor será sua qualidade nutricional, sensorial e, principalmente, higiênico-sanitária após o processamento. A crescente expansão da aquicultura como fonte de alimentos reforça a importância de um sistema de controle na criação dos animais e a qualidade da água mostra-se como uma das principais preocupações (Gazal et al., 2018).

2.4.3 Características morfológicas e sua relação com a deterioração

A variabilidade entre as espécies de pescado, seu tamanho, composição nutricional, forma de comercialização (postas, filé ou inteiro) contribuem para o grau de perecibilidade do alimento, mas, de forma comum, esse produto de origem animal apresenta vida útil curta, e os processos de deterioração iniciam-se rapidamente após o momento da captura. Assim, imediatamente após a evisceração, cujo tempo varia de acordo com o tamanho do pescado, esse deve ser submetido a alguma técnica de conservação, como refrigeração, congelamento, a fim de retardar os processos de degradação (Zhao et al., 2019).

2.4.4 Deterioração do pescado

São diversos os fatores que influenciam na deterioração do pescado, incluindo aqueles intrínsecos a sua composição físico-química. Por exemplo, a carne possui potencial hidrogeniônico (pH) próximo à neutralidade, na maioria das espécies, além de apresentar um alto teor de ácidos graxos insaturados facilmente oxidáveis e atividade de água elevada. Aliado a isso, a deterioração também é favorecida pela ação de enzimas autolíticas endógenas e/ou pelo desenvolvimento de uma microbiota exógena, nos casos de manipulação inadequada ou ausência de métodos de conservação do produto (Andrade et al., 2012; Franco & Landgraf, 2005).

O ranço oxidativo no pescado é causado mediante a exposição de seus ácidos graxos ao oxigênio atmosférico, levando à formação de radicais livres e promovendo alterações de diversas propriedades da carne, sobretudo as sensoriais. A velocidade da reação de oxidação depende do grau de insaturação na molécula do ácido graxo, ou seja, quanto maior é o grau de insaturação, como ocorre em algumas espécies de pescado, tanto maior é a suscetibilidade à oxidação. Dessa maneira, há alterações não apenas no sabor e odor, mas também existem riscos associados à formação de peróxidos resultantes da degradação (Araújo, 1995; Minozzo, 2011).

Com relação ao pH da carne nas diferentes espécies de pescado, preconizam-se valores inferiores a 7,0 nos peixes, a 7,85 nos crustáceos e a 6,85 nos moluscos, para considerar a carne de boa qualidade e com seu frescor preservado. Valores superiores aos discriminados inviabilizam o consumo do produto quando associados a outras características observadas durante a inspeção sanitária, sobretudo as sensoriais (Decreto n. 9.013, de 29 de março de 2017).

Em associação, existe ainda a possibilidade de contaminação exógena dos pescados durante sua industrialização, mediante práticas inadequadas de preservação e processamento, as quais também favorecem sua rápida deterioração. Da mesma maneira, traumas mecânicos podem ocorrer em etapas que antecedem seu processamento, tanto a bordo de embarcações pesqueiras, logo após a captura, como em terra, durante o transporte rodoviário e sua distribuição e, da mesma maneira, estes contribuem para depreciação do produto por degradação de seus nutrientes, sobretudo das proteínas, abundantes nos pescados (Pereira & Tenuta-Filho, 2005).

Outra causa de deterioração está relacionada à microbiota do pescado. Isso porque, mesmo quando há a adoção de métodos para conservação do produto, como o uso do frio, há a possibilidade de proliferação de bactérias psicrófilas e psicotróficas, as quais participam diretamente do processo de deterioração pelo fato de se multiplicarem bem em pescados refrigerados ou congelados. Por esse motivo, os animais provenientes de regiões tropicais apresentam vida útil superior aos pescados de regiões frias ou temperadas, os quais possuem naturalmente a microbiota endógena adaptada a temperaturas mais baixas (Britto et al., 2007).

Indicadores de deterioração podem ser encontrados no pescado, indicando a perda do frescor e qualidade nutricional, como é o caso da presença de trimetilamina, que indica alteração da qualidade sensorial pela ação de microrganismos deteriorantes (Evangelista et al., 2000).

Outra particularidade das espécies de pescado é a composição de suas fibras musculares. Seus músculos são funcionalmente similares aos dos mamíferos, mas há diferenças importantes quanto ao comprimento das fibras musculares que são mais curtas no pescado. Além disso, a carne é abundante em fibras brancas e possui menor percentual de tecido conjuntivo, quando comparada a carnes de outras espécies e, dessa forma, apresenta menor barreira física de proteção, tornando-se mais vulnerável à deterioração (Soares & Gonçalves, 2012; Velioğlu et al., 2015).

2.4.5 Inspeção do pescado

No Brasil, a inspeção e controle de qualidade das espécies de pescado baseiam-se em legislações específicas. O controle oficial do pescado está disposto no artigo 209 do RIISPOA (Decreto n. 9.013, de 29 de março de 2017) e abrange as análises sensoriais, verificação dos indicadores de frescor, controle de histamina nas espécies formadoras, controle de biotoxinas ou de outras toxinas perigosas para saúde humana e controle de parasitas.

De acordo com o artigo 210 do RIISPOA, os peixes considerados frescos devem apresentar, como características sensoriais, superfície do corpo limpa, com brilho metálico, sem qualquer pigmentação estranha; olhos claros, brilhantes, convexos, transparentes, ocupando toda a cavidade orbitária e brânquias róseas ou vermelhas, úmidas e brilhantes com odor natural, próprio e suave. Seu abdômen deve possuir forma normal, firme, não deixando impressão duradoura à pressão dos dedos; escamas brilhantes e bem aderentes à pele; carne firme com consistência elástica, da cor própria da espécie; vísceras íntegras; ânus fechado e odor próprio, característico da espécie (Decreto n. 9.013, de 29 de março de 2017).

Da mesma maneira, os crustáceos com frescor preservado devem apresentar aspecto geral brilhante, úmido; corpo em curvatura natural, rígida, com artículos firmes e resistentes; carapaça bem aderente ao corpo; coloração própria da espécie, sem qualquer pigmentação estranha; olhos vivos, proeminentes e odor próprio e suave. Já a inspeção sensorial de moluscos pode variar entre os diferentes grupos, como os bivalves, cefalópodes e gastrópodes, porém, de forma geral, são avaliados seu vigor, odor, características de sua carne, pele, umidade e olhos, bem como o aspecto de suas conchas (Decreto n. 9.013, de 29 de março de 2017).

A carne de anfíbios, répteis e quelônios possui semelhanças quanto à avaliação sensorial de frescor e, dessa forma, são verificadas a coloração e odor do pescado, que devem ser característicos da espécie, como no caso de rãs e jacarés que possuem a carne branca rosada, além de outros fatores como a ausência de lesões e elementos estranhos e textura compatível com o animal. É válido frisar que independente da espécie, o odor do pescado sempre deve ser suave, pois odores muito fortes e desagradáveis indicam a deterioração e perda da qualidade do produto (Decreto n. 9.013, de 29 de março de 2017).

Caso a análise sensorial gere dúvidas ou indique alterações no produto, podem ser necessárias avaliações físico-químicas complementares, como as dispostas no Manual de Métodos Oficiais para Análise de Alimentos de Origem Animal, aprovado pela Instrução Normativa 30/2018, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, que trata sobre os métodos analíticos para controle de produtos de origem animal. Assim, é possível verificar o pH, dosar nitrogênio total e proteína total, relacionados à degradação proteica por deterioração e a dosagem de bases voláteis totais, também relacionadas à proteólise e que devem estar em quantidades inferiores a 30 mg de nitrogênio/100 g de tecido muscular (Decreto n. 9.013, de 29 de março de 2017; Instrução Normativa n. 30, de 26 de junho de 2018; Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2019).

O teste de amônia ou prova de Éber é uma análise de natureza qualitativa utilizada como indicativo do grau de frescor do pescado, como método complementar. A amônia identificada na reação é resultante da desaminação de aminoácidos e degradação de nucleotídeos e seu resultado

sugere deterioração do pescado quando positivo (Monteiro et al., 2012). A metodologia oficialmente adotada utiliza como reagentes o ácido clorídrico, éter etílico e o álcool etílico, os quais são misturados em proporções especificadas para compor o reagente de Éber. O resultado positivo é observado na forma de um esfumaçado branco, gerado mediante formação do cloreto de amônio. Isso ocorre pois, em amostras em deterioração, a degradação proteica leva à produção de amônia, que reage com o ácido clorídrico do teste, produzindo cloreto de amônio. Para melhor observação do vapor branco, a prova é realizada contra um fundo negro (Lanagro, 2014).

A determinação de hipoxantina constitui outro método complementar à avaliação sensorial para verificação do frescor no pescado. Isso porque, a hipoxantina é um dos produtos da degradação da molécula de Adenosina Trisfosfato (ATP), gerada mediante ação enzimática e bacteriológica. Dessa maneira, quando presente em altas concentrações na amostra avaliada, há um indicativo da ação de microrganismos no produto, ou seja, revela a deterioração do pescado. A avaliação da hipoxantina é um indicador precoce de deterioração em pescados, se comparada às demais avaliações, como pH e bases voláteis totais (Almeida et al., 2005).

A extensão da oxidação lipídica do pescado também pode ser monitorada por meio de testes específicos. Nesse sentido, a determinação do Índice de Peróxido é um método colorimétrico indireto, baseado na reação dos peróxidos contidos na amostra analisada, mediante sua prévia oxidação, com o ferro, utilizado como reagente. O resultado do teste é positivo para rancidez quando há formação de uma cor vermelha característica, mediante oxidação do ferro. Outras metodologias também podem ser empregadas para determinação da oxidação, como o uso de substâncias reativas ao ácido tiobarbitúrico (*Thiobarbituric Acid Reactive Substances* - TBARS) (Medina et al., 2016; Oliveira et al., 2013).

A Portaria n. 185, de 13 de maio de 1997, que trata sobre o Regulamento Técnico de Identidade e Qualidade (RTIQ) de peixes frescos, dentre outras avaliações, determina os níveis máximos permitidos de histamina, bem como quais espécies são consideradas formadoras desta amina biogênica. Assim, o nível máximo permitido é de 100 mg/kg no músculo das espécies pertencentes às famílias Scombridae, Scombresocidae, Clupeidae, Coryphaenidae, Pomatomidae, para considerar o pescado com seu frescor preservado.

2.4.6 Avaliação da qualidade do pescado

O Método do Índice de Qualidade (MIQ) consiste em uma ferramenta capaz de estimar o frescor e a qualidade do pescado com base em critérios gradativos que têm como referência a avaliação dos atributos sensoriais, incluindo os aspectos da carcaça e o odor. O sistema de classificação decorre de pontos por demérito (de 0 a 3), em que, no momento da captura, o pescado apresenta pontuação zero ou próxima disso, acumulando pontuação mais elevada à medida que vai se deteriorando (Amaral & Freitas, 2013; Bremner, 1985).

A avaliação sensorial é o método mais utilizado para determinação do frescor do pescado e deve ser realizada sob condições laboratoriais e por uma equipe de julgadores. O sistema MIQ avalia a aparência geral do pescado, incluindo a integridade da pele e escamas, claridade e visibilidade dos olhos, coloração e odor nas brânquias, firmeza do abdome e área anal. A pontuação de todos os atributos é somada gerando uma pontuação global sensorial, o chamado Índice de Qualidade (IQ). Dessa forma, além de avaliar a qualidade do pescado também é possível estimar a vida útil do produto (Altemio et al., 2020; Bogdanovic et al., 2012).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são expostos a abordagem e técnica da pesquisa, contexto de pesquisa e seleção de caso, procedimentos para coleta dos dados e realização de *workshops* com os profissionais da empresa, procedimentos para tratamento dos dados coletados e desenho da pesquisa.

3.1 Abordagem e técnica da pesquisa

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi um estudo de caso único em empresa do ramo alimentício de pescados, dedicada à importação, exportação e processamento de peixe. Presta serviços de congelamento e assistência técnica a empresas de conservas e pesca. A abordagem adotada para desenvolvimento deste estudo é qualitativa com interações junto aos profissionais.

As características da pesquisa qualitativa são a ênfase na interpretação subjetiva dos indivíduos, delineamento do contexto do ambiente, múltiplas fontes de evidências, importância da concepção da realidade organizacional e proximidade com o fenômeno estudado (Yin, 2015).

De acordo com Yin (2015), o estudo de caso único é baseado em três pilares: i) ser análogo ao experimento único; ii) possuir um fundamento lógico ao testar uma teoria bem formulada; e iii) ser um estudo revelador. Neste sentido, conforme recomenda Yin (2015), o protocolo deste estudo de caso abordará uma visão geral do projeto, procedimentos de campo, questões e guia para o relatório de um estudo de caso.

O acesso à indústria alimentícia que é o objeto deste estudo de caso foi autorizado, considerando a não citação do nome da empresa, nomes dos profissionais entrevistados e produtos, sendo permitido registro de observações, realização de entrevistas/*workshops* e acesso aos arquivos eletrônicos utilizados no processo de formação de preço baseado em valor. Além disso, por questões de confidencialidade, não foi autorizado pela empresa anexar neste trabalho a carta de autorização de pesquisa assinada pelo representante legal.

Para realização deste procedimento, foi enviada a carta de apresentação da pesquisa ao diretor administrativo/financeiro para sua concordância, juntamente com o protocolo ético da pesquisa, contendo: objetivo, proposta e contribuições da pesquisa, procedimentos éticos e metodológicos, benefícios à empresa e ao pesquisador, e cronograma da pesquisa de campo no ambiente corporativo.

3.2 Contexto de pesquisa e seleção de caso

A empresa estudada é comprometida com as políticas de responsabilidade social corporativa, e torna isso visível aos seus colaboradores, clientes, fornecedores, sociedade e meio ambiente. É uma indústria alimentícia certificada pelos principais órgãos internacionais ligados a pesca sustentável e proteção ambiental.

O pescado comercializado pela empresa é capturado pelo sistema de vara e isca viva. Ao contrário da tradicional captura com rede de cerco, o sistema com vara e isca é extremamente seletivo. Através dele, é capturado um pescado de cada vez, não causando danos aos golfinhos, tartarugas e outras espécies ameaçadas de extinção. Trata-se de uma captura ecológica/sustentável, sem impactos negativos ao ecossistema e garantindo a sobrevivência das espécies marinhas.

Dentre os diversos produtos industrializados e comercializados pela empresa objeto deste estudo, esta pesquisa se concentrou em um tipo específico de pescado, aqui denominado “*produto premium*”, que é destinado a exportação, seguindo um rigoroso protocolo de captura, processamento e armazenamento. Devido a cumprimento deste rigoroso protocolo, os clientes deste produto possuem uma maior disposição de pagar, de forma que a margem média do *produto premium* é aproximadamente três vezes maior do que a margem média dos demais produtos da empresa.

3.3 Procedimentos para coleta dos dados

O estudo utilizou a triangulação de dados, obtidos através das análises dos documentos disponibilizados pela empresa, *workshops* e observações realizadas, pois informações advindas de diferentes ângulos colaboraram com a análise do problema de pesquisa.

Em resumo, as principais fontes de evidência foram coletadas por meio de (1) *workshops* para entrevistas com grupos de profissionais, (2) arquivos eletrônicos utilizados no processo de formação de preço baseado em valor e (3) observações realizadas. Assim, as múltiplas fontes de evidências foram comparadas. As entrevistas foram realizadas com 46 profissionais que atuam nas áreas industrial, administrativo/financeiro e comercial, conforme detalhado na Tabela 1. Esses profissionais foram distribuídos em diferentes grupos para participação de *workshops* levando em consideração suas respectivas especializações e participação no processo de formação de preço, conforme apresentado na Figura 6.

Os *workshops* foram conduzidos de forma não estruturada, não havendo aplicação de um questionário estruturado, de modo que as entrevistas foram conduzidas com perguntas abertas, focadas na obtenção das respostas em linha com o objetivo desta pesquisa. Os entrevistados foram selecionados pelos diretores da empresa, por possuírem ampla experiência nos processos e relação com o cliente. Em relação aos arquivos consultados, foram planilhas de controle, relatórios gerenciais, propostas comerciais e contratos firmados com os clientes, onde, a partir das observações coletadas em visitas na planta da empresa, foi possível descrever o relatório com as principais conclusões da pesquisa e obtenção de resultados fundamentados em um processo real de formação de preço baseado em valor para o *produto premium*.

Tabela 1

Relação dos profissionais entrevistados por área, subárea e cargo

Código do entrevistado	Área	Cargo	Subárea
1	Industrial	Diretor industrial	Industrial
2	Industrial	Gerente industrial	Industrial
3	Industrial	Gerente de qualidade	Qualidade
4	Industrial	Engenheiro de alimentos	Qualidade
5	Industrial	Analista de qualidade	Qualidade
6	Industrial	Analista de laboratório	Laboratório
7	Industrial	Analista de PCP (Planejamento e Controle de Produção)	PCP (Planejamento e Controle de Produção)
8	Industrial	Analista de PCM (Planejamento e Controle de Manutenção)	PCM (Planejamento e Controle de Manutenção)
9	Industrial	Encarregado de pescados frescos	Industrial
10	Industrial	Encarregado do lombo	Lombo
11	Industrial	Encarregado da conserva	Conserva
12	Industrial	Encarregado de serviços	Serviços
13	Industrial	Encarregado da expedição	Expedição
14	Industrial	Encarregado da fábrica de farinha	Fábrica de farinha
15	Industrial	Encarregado da fábrica de gelo	Fábrica de gelo
16	Industrial	Nutricionista	Qualidade
17	Industrial	Encarregado de evisceração	Evisceração
18	Industrial	Encarregado de corte	Corte
19	Industrial	Encarregado do cozimento	Cozimento
20	Industrial	Operário	Industrial
21	Industrial	Encarregado de embalagem	Embalagem
22	Industrial	Encarregado do armazenamento	Estoque
23	Industrial	Encarregado das câmaras frias e túneis de congelamento	Expedição

Código do entrevistado	Área	Cargo	Subárea
24	Industrial	Empilhador	Expedição
25	Industrial	Encarregado da estação de tratamento de efluentes	Estação de tratamento de efluentes
26	Industrial	Encarregado da caldeira	Caldeira
27	Industrial	Encarregado da sala de máquinas	Sala de máquinas
28	Industrial	Analista de degustação	Qualidade
29	Administrativo/ Financeiro	Diretor administrativo/financeiro	Administrativo/Financeiro
30	Administrativo/ Financeiro	<i>Controller</i>	Controladoria
31	Administrativo/ Financeiro	Analista de custos	Controladoria
32	Administrativo/ Financeiro	Contador	Contabilidade
33	Administrativo/ Financeiro	Analista financeiro	Financeiro
34	Administrativo/ Financeiro	Gerente de TI (Tecnologia da Informação)	Tecnologia da informação
35	Administrativo/ Financeiro	Analista de dados	Tecnologia da informação
36	Administrativo/ Financeiro	Secretária	Administrativo/Financeiro
37	Administrativo/ Financeiro	Analista fiscal	Fiscal
38	Administrativo/ Financeiro	Analista tributário	Tributário
39	Administrativo/ Financeiro	Analista COMEX (Comércio Exterior)	Comércio exterior
40	Administrativo/ Financeiro	Especialista ESG (<i>Environmental, Social and Governance</i>)	Controladoria
41	Comercial	Diretor comercial	Comercial
42	Comercial	Gerente comercial	Comercial
43	Comercial	Gerente de <i>marketing</i>	<i>Marketing</i>
44	Comercial	Analista de <i>marketing</i>	<i>Marketing</i>
45	Comercial	Analista SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor)	Comercial
46	Comercial	Analista P&D (Pesquisa e Desenvolvimento)	<i>Marketing</i>

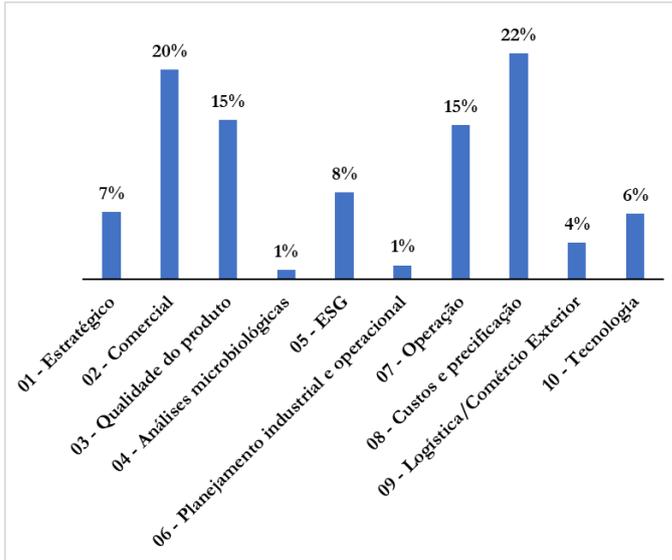


Figura 6. Percentual de profissionais entrevistados por *workshop*

O perfil multidisciplinar da amostra permitiu ao pesquisador coletar diferentes percepções sobre o processo operacional e a proposta de valor do produto.

3.4 Realização de *workshops* com os profissionais da empresa pesquisada

Considerando que as necessidades e dificuldades de um cliente influenciam sua avaliação de valor (Raffo et al., 2010), os *workshops* com os profissionais da empresa pesquisada buscaram mapear essas necessidades e desafios dos clientes (Erat et al., 2006).

A primeira atividade em campo na empresa foi a realização de um *workshop* com os diretores da empresa, foram definidos os critérios para seleção dos profissionais entrevistados, levando em consideração suas respectivas formações acadêmicas e nível de participação/envolvimento nos processos organizacionais. A partir deste momento, foram formados grupos definidos por linha de conhecimento; ao todo, foram compostos 10 grupos envolvendo 46 profissionais de diferentes áreas e subáreas, conforme ilustrado na Tabela 1.

Os *workshops* tiveram como propósito analisar como o processo de formação de preço baseado em valor é realizado em uma indústria alimentícia no Brasil, visando também demonstrar exemplos de produtos para os quais a formação de preço não foi estipulada pelo mercado, mas pelo quanto o cliente estava disposto a pagar, além de mapear como foi definido o valor dos produtos considerando a abordagem de apresentar um preço diferenciado ao mercado.

Não foi autorizado realizar a gravação dos *workshops*, portanto também não foi possível realizar a transcrição das respostas, sendo permitido apenas a coleta das informações relacionadas ao processo de formação de preço baseado em valor. Além disso, conforme citado anteriormente, a empresa não autorizou a divulgação do nome dos produtos comercializados.

Desta forma, nesta pesquisa os produtos são denominados de duas formas, como produto *premium* e produto não *premium*, em que o produto *premium* é precificado baseado em valor e sua comercialização focada na exportação, enquanto o produto não *premium* é precificado considerando apenas as variáveis custo mais margem e com comercialização focada no mercado nacional, conforme ilustrado na Figura 7.

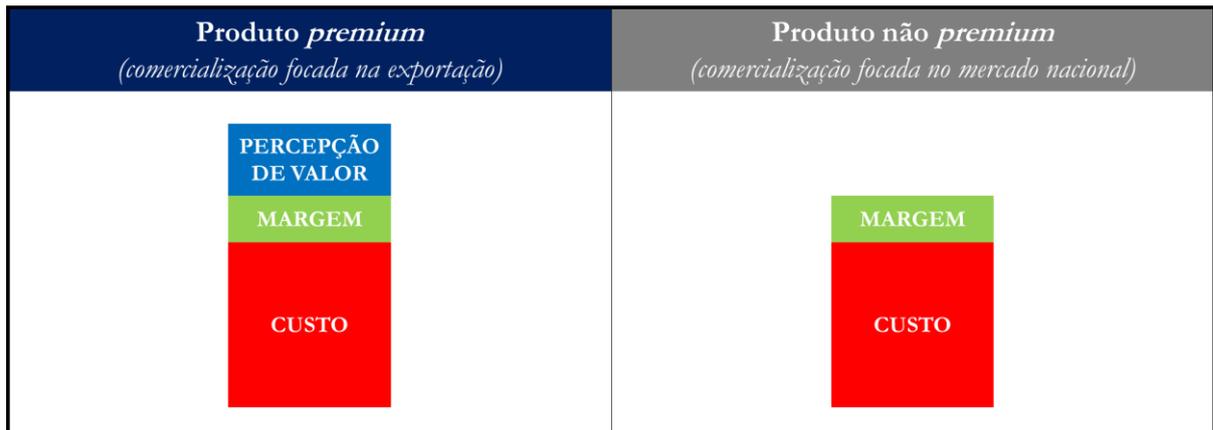


Figura 7. Formação de preço do produto *premium* e do produto não *premium*

Devido aos termos de confidencialidade firmados com os representantes da empresa pesquisada, não é possível demonstrar com números as margens de cada produto, entretanto é possível afirmar que as margens do produto *premium* (acrescidas da percepção de valor do cliente) chegam a ser três vezes superiores às margens médias dos produtos não *premium*.

3.5 Procedimentos para tratamento dos dados coletados

Os dados coletados foram registrados e analisados mediante utilização do programa Microsoft Excel, que é um editor de planilhas produzido pela Microsoft para computadores que utilizam o sistema operacional Microsoft Windows. Nestas planilhas foram registrados os conteúdos mapeados durante os *workshops*, assim como as observações realizadas nas visitas presenciais na planta da empresa. A partir das informações consolidadas, foram realizadas análises e estruturação de gráficos e tabelas, que apoiaram o embasamento da pesquisa e a sustentação dos resultados obtidos. As entrevistas foram tratadas de forma confidencial, a fim de preservar as informações da empresa.

3.6 Desenho da pesquisa

O desenho desta pesquisa foi baseado na análise das atividades para entendimento e desenho de como o processo de formação de preço baseado em valor é realizado em uma indústria alimentícia no Brasil, conforme ilustrado na Figura 8.

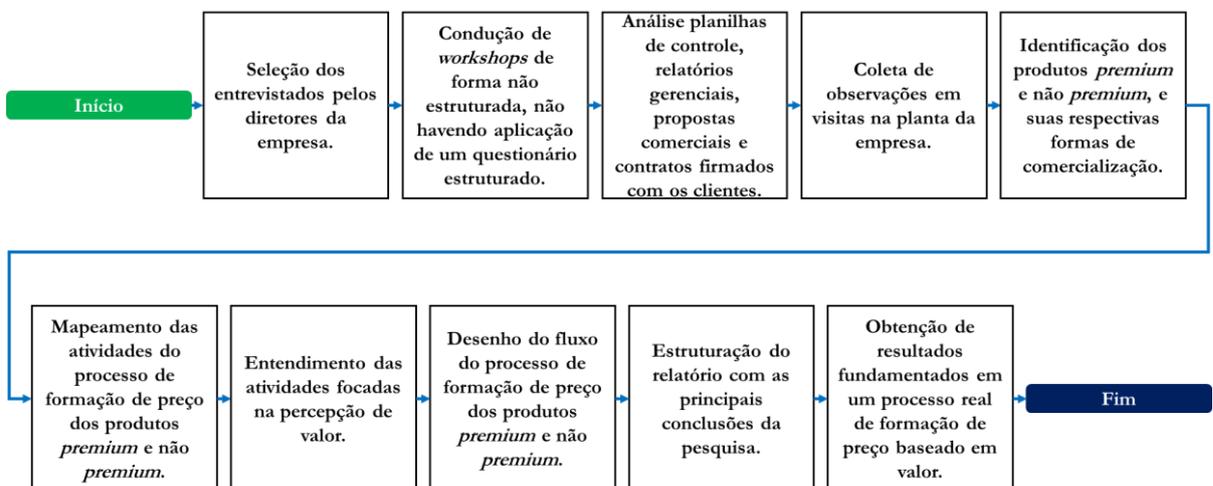


Figura 8. Desenho da pesquisa

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, são apresentados gráficos, imagens e tabelas com os resultados elaborados a partir da coleta de dados na empresa pesquisada. Os achados tiveram como propósito demonstrar como o processo de formação de preço baseado em valor é realizado em uma indústria alimentícia no Brasil. O foco da pesquisa foi direcionado para entendimento de como o modelo de precificação baseado em valor de um produto *premium* é realizado em uma indústria alimentícia, no entanto os produtos classificados como não *premium* também tiveram seu respectivo processo de precificação analisado, justificado pela importância de demonstrar as particularidades e as diferenças entre os processos de precificação dos produtos, assim como os preços e margens de contribuição distintas motivadas pelo valor agregado do produto *premium* e devidamente percebido pelos clientes.

É importante destacar que os produtos classificados como *premium* se diferenciam dos demais em função das particularidades de uma pesca não predatória, cuja empresa é certificada pelos principais órgãos certificadores do mundo, além de atender as normas estabelecidas pelos órgãos reguladores nacionais e internacionais, e que estão focadas nas questões ambientais, sustentáveis, sociais e governança corporativa. Para melhor representação dos dados coletados e análises realizadas, a seguir estão as informações coletadas e estruturadas nesta pesquisa.

4.1 Perfil dos respondentes

Foram selecionados 46 profissionais que trabalham na empresa em diferentes áreas. A Figura 9 ilustra o nível funcional dos respondentes. Embora o grupo de analistas tenha maior representatividade na amostra (41%), aproximadamente 50% da amostra foi composta por profissionais com cargos de liderança, entre coordenadores, gerentes e diretores. A diversidade da amostra permitiu ao pesquisador coletar diferentes percepções sobre o processo de produção, captura de valor e precificação do produto *premium*.

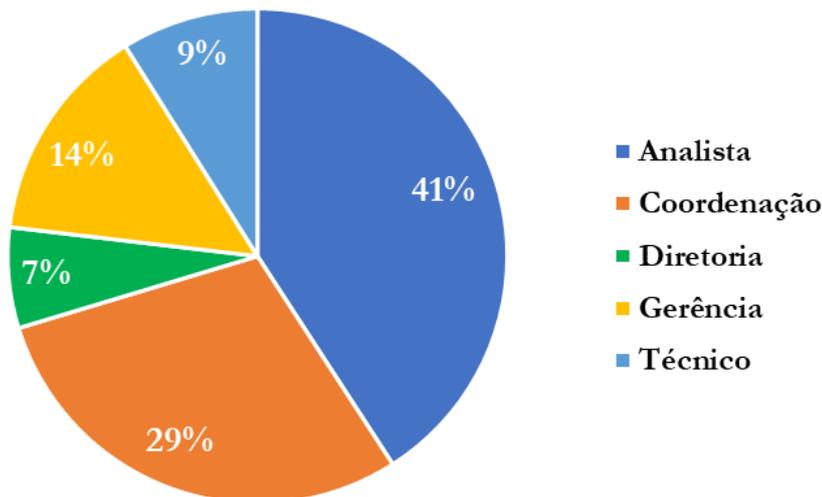


Figura 9. Nível funcional dos respondentes

Quanto à formação acadêmica dos elementos da amostra também foi observada uma grande diversidade de áreas de conhecimento, com predominância em engenharia, administração e cursos técnicos, sinalizando para graus de especialização por áreas de atuação, o que pode representar um fator competitivo e de diferenciação da empresa no mercado, conforme Figura 10.

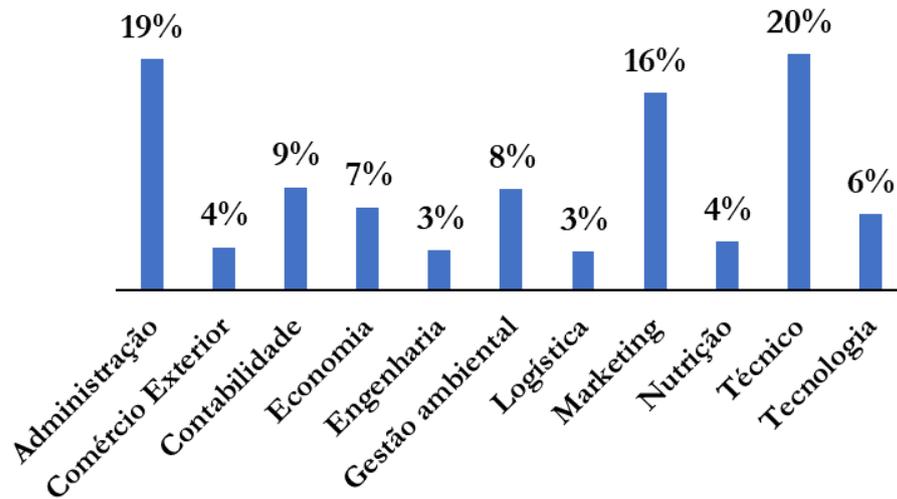


Figura 10. Área de formação dos respondentes

Os profissionais entrevistados nos *workshops* são de 3 (três) áreas de negócios distintas e que participam em pelo menos uma das etapas no processo operacional, de captura de valor e precificação do produto *premium*, conforme ilustrado na Figura 11.

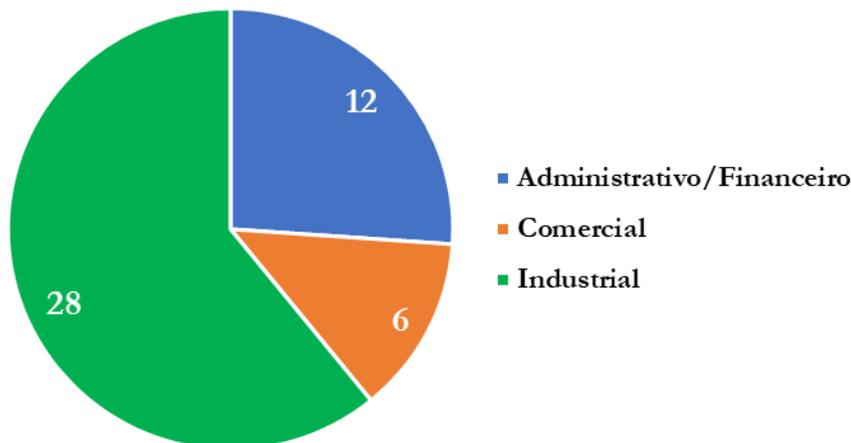


Figura 11. Quantidade de profissionais entrevistados nos *workshops* por área

4.2 Análise dos dados coletados nos *workshops*

Neste tópico estão os dados coletados nas entrevistas que foram realizadas com os profissionais da empresa pesquisada, com o objetivo de responder à questão de pesquisa de como o processo de formação de preço baseado em valor é realizado. Os 46 entrevistados foram agrupados em 10 *workshops* levando em consideração suas respectivas áreas de conhecimento, conforme detalhado anteriormente na Figura 6.

No início de cada *workshop*, o pesquisador explicou aos participantes que o objetivo principal das agendas estava voltado para a coleta das atividades do processo de precificação baseado em valor, além de coletar a visão ordenada *end-to-end* do processo. Neste sentido, em todos os *workshops* foram realizadas perguntas abertas, conforme detalhado a seguir:

- Em qual área você trabalha?
- Quais são suas principais atividades?

- Quais são as principais ferramentas utilizadas para execução das suas atividades?
- Qual é o seu envolvimento no processo de precificação baseado em valor?
- Qual o objetivo da sua atividade no processo de precificação baseado em valor?
- Com quais áreas você se relaciona na execução das suas atividades?
- Quais são os *inputs* que você recebe?
- Quais são as suas ações a partir dos *inputs* recebidos?
- Quais são os *outputs* das suas atividades?
- Quais os principais desafios no processo de formação de preço baseado em valor?

4.2.1 Workshop 1 - Estratégico

O início desta pesquisa de campo se deu a partir da realização de um *workshop* com as diretorias administrativo/financeiro, industrial e comercial, visando entender o processo de formação de preço baseado em valor, as macro etapas e os principais profissionais envolvidos. Neste *workshop*, os diretores da empresa indicaram os profissionais que deveriam participar dos *workshops*, além de terem apoiado no agrupamento dos profissionais por área de conhecimento. Estão listados na Tabela 2 os cargos dos participantes do *workshop* 1, denominado grupo estratégico.

Tabela 2
Participantes do *workshop* 1 Estratégico

☐ Administrativo/Financeiro	1
☐ Administrativo/Financeiro	1
Diretor administrativo/financeiro	1
☐ Comercial	1
☐ Comercial	1
Diretor comercial	1
☐ Industrial	1
☐ Industrial	1
Diretor industrial	1

Na ocasião do *workshop* realizado com os diretores, eles explicaram como surgiu a ideia de implantar o modelo de precificação baseado em valor para produtos *premium*. Comentaram que a empresa tem como prática, discutir regularmente a estratégia e as metas dos próximos 5 anos. Em uma dessas reuniões, ficou evidenciada a importância da adoção do modelo de precificação baseado em valor, considerando a existência de um produto *premium*, que se diferencie dos demais produtos do portfólio da empresa e da concorrência. A Figura 12 demonstra o fluxo desenhado pelo pesquisador com base nas informações fornecidas pelos diretores.

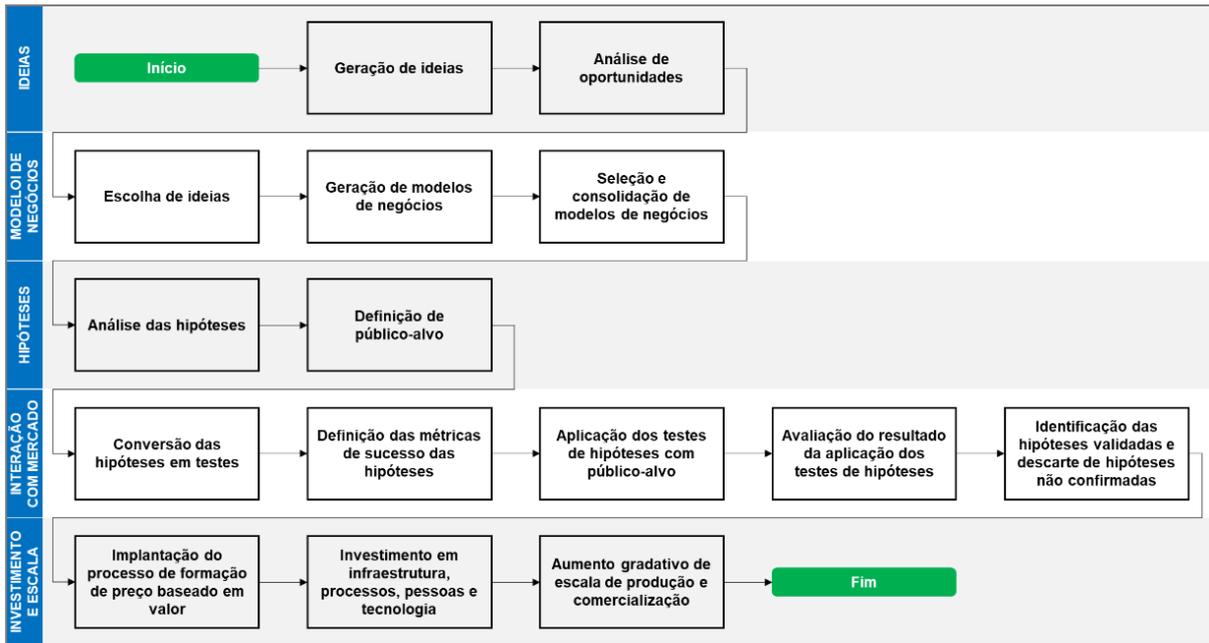


Figura 12. Surgimento do processo de formação de preço baseado em valor

Na Tabela 3 estão detalhadas as atividades mapeadas neste *workshop*. Após a descrição das atividades coletadas nos 10 *workshops*, elas serão apresentadas de forma ordenada em um desenho de processo consolidado, destacando as atividades com relacionamento direto com o processo de formação de preço baseado em valor.

Tabela 3
Principais atividades do grupo estratégico

Nome da atividade	Área executora
Definir ambição estratégica e financeira	Diretoria
Mapear mercados, oportunidades, produtos, serviços, clientes e canais	Diretoria

4.2.2 *Workshop 2 - Comercial*

O segundo *workshop* foi realizado com profissionais da área comercial e de *marketing*, no total de 5 pessoas, contendo analistas e gerentes. A Tabela 4 ilustra os cargos dos participantes do *workshop 2*, denominado grupo comercial.

Tabela 4
Participantes do *workshop 2* Comercial

Comercial	5
Comercial	2
Analista SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor)	1
Gerente comercial	1
Marketing	3
Analista de marketing	1
Analista P&D (Pesquisa e Desenvolvimento)	1
Gerente de marketing	1

O grupo comercial é responsável por descrever o processo da empresa, relacionado ao produto *premium* e desenvolver a proposta de valor, a fim de demonstrar ao cliente os diferenciais

do produto *premium* e aumentar a sua disposição de pagar. A Tabela 5 apresenta as atividades mapeadas neste *workshop*.

Tabela 5
Principais atividades do grupo comercial

Nome da atividade	Área executora
Traduzir aos clientes os benefícios e atributos dos produtos	Comercial
Listar os benefícios dos produtos aos clientes	Comercial
Comparar os benefícios dos produtos <i>premium</i> da empresa <i>versus</i> produtos da concorrência	Comercial
Estabelecer o valor equivalente	Comercial
Comunicar valor e princípios aos clientes	Comercial
Comunicar de forma consistente e clara a estrutura de preços	Comercial
Fornecer informações completas e precisas sobre cada oferta	Comercial
Desenvolver um perfil de valor dos segmentos de clientes da empresa	<i>Marketing</i>
Analisar as percepções sobre o que os clientes valorizam	<i>Marketing</i>
Compreender os principais impulsionadores de valor para cada segmento de cliente	<i>Marketing</i>
Desenvolver continuamente maneiras de capturar o valor do cliente	<i>Marketing</i>
Criar valor percebido ao enquadrar o contexto do cliente com produtos comercializados	<i>Marketing</i>
Medir cuidadosamente as percepções do cliente	<i>Marketing</i>
Compreender o que gera valor sustentável ao cliente	<i>Marketing</i>
Comunicar o valor que a empresa cria/oferece (tangíveis e intangíveis)	Comercial
Convencer os clientes de que eles devem pagar pelo valor recebido	Comercial
Receber solicitação de orçamento do cliente	Comercial
Elaborar proposta comercial	Comercial
Enviar proposta comercial ao cliente	Comercial
Receber pedido de compra/aprovação da proposta comercial	Comercial

4.2.3 Workshop 3 - Qualidade do produto

O terceiro *workshop* foi realizado no grupo de qualidade e contou com a presença de 13 profissionais, entre gerentes, analistas, encarregados e outros técnicos. A Tabela 6 demonstra os participantes do *workshop* 3, denominado grupo qualidade do produto.

Tabela 6
Participantes do *workshop* 3 Qualidade do produto

Industrial	13
Conserva	1
Encarregado da conserva	1
Corte	1
Encarregado de corte	1
Cozimento	1
Encarregado do cozimento	1
Evisceração	1
Encarregado de evisceração	1
Fábrica de farinha	1
Encarregado da fábrica de farinha	1
Fábrica de gelo	1
Encarregado da fábrica de gelo	1
Industrial	2
Encarregado de pescados frescos	1
Gerente industrial	1
Lombo	1
Encarregado do lombo	1
Qualidade	4
Analista de degustação	1
Analista de qualidade	1
Gerente de qualidade	1
Nutricionista	1

Derivado das entrevistas realizadas no terceiro *workshop*, foi possível compreender que a principal atividade do grupo de qualidade é acompanhar a produção para atendimento das normas e protocolos de qualidade. A Tabela 7 ilustra a atividade principal mapeada neste *workshop*.

Tabela 7
Principal atividade do grupo qualidade do produto

Nome da atividade	Área executora
Acompanhar a produção para atendimento das normas de qualidade	Qualidade

4.2.4 *Workshop* 4 - Análises microbiológicas

O quarto *workshop* foi realizado com a participação de apenas dois profissionais da área técnica de análises microbiológicas. A Tabela 8 apresenta os cargos dos participantes do *workshop* 4, denominado grupo análises microbiológicas.

Tabela 8
Participantes do *workshop* 4 Análises microbiológicas

Industrial	2
Laboratório	1
Analista de laboratório	1
Qualidade	1
Engenheiro de alimentos	1

Derivada da análise das respostas dos participantes do quarto *workshop* foi possível compreender que a principal atividade do grupo de análises microbiológicas é realizar as análises microbiológicas do produto para avaliar se estão dentro dos padrões recomendados pelas autoridades sanitárias internacionais. A Tabela 9 apresenta a atividade mapeada neste *workshop*.

Tabela 9

Principal atividade do grupo de análises microbiológicas

Nome da atividade	Área executora
Realizar as análises microbiológicas dos produtos	Laboratório

4.2.5 Workshop 5 - ESG (Environmental, Social and Governance)

No quinto *workshop* houve a participação de 3 profissionais, das áreas de controladoria e industrial, envolvidos com processos de conformidades às normas e legislações ambientais e sociais. Estão listados na Tabela 10 os cargos dos participantes do *workshop* 5, denominado grupo ESG (Environmental, Social and Governance).

Tabela 10

Participantes do workshop 5 ESG (Environmental, Social and Governance)

<input type="checkbox"/> Administrativo/Financeiro	1
<input type="checkbox"/> Controladoria	1
Especialista ESG (Environmental, Social and Governance)	1
<input type="checkbox"/> Industrial	2
<input type="checkbox"/> Caldeira	1
Encarregado da caldeira	1
<input type="checkbox"/> Estação de tratamento de efluentes	1
Encarregado da estação de tratamento de efluentes	1

A Tabela 11 ilustra as atividades mapeadas neste *workshop*.

Tabela 11

Principais atividades do grupo ESG

Nome da atividade	Área executora
Realizar o tratamento dos resíduos da produção	ESG (Environmental, Social and Governance)
Atender as exigências de tratamento da estação de efluentes e gases da caldeira	ESG (Environmental, Social and Governance)

4.2.6 Workshop 6 - Planejamento industrial e operacional

Estão listados na Tabela 12 os cargos dos participantes do *workshop* 6, denominado grupo planejamento industrial e operacional.

Tabela 12

Participantes do workshop 6 Planejamento industrial e operacional

<input type="checkbox"/> Industrial	2
<input type="checkbox"/> PCM (Planejamento e Controle de Manutenção)	1
Analista de PCM (Planejamento e Controle de Manutenção)	1
<input type="checkbox"/> PCP (Planejamento e Controle de Produção)	1
Analista de PCP (Planejamento e Controle de Produção)	1

A Tabela 13 detalha as atividades mapeadas neste *workshop*.

Tabela 13
Principais atividades do grupo planejamento industrial e operacional

Nome da atividade	Área executora
Analisar a disponibilidade de estoque de matéria-prima, insumos e embalagens	PCP (Planejamento e Controle de Produção)
Analisar a data prevista de carregamento/entrega do pedido, caso aprovado.	PCP (Planejamento e Controle de Produção)
Realizar o planejamento efetivo de produção	PCP (Planejamento e Controle de Produção)

4.2.7 *Workshop 7 - Operação*

Estão listados na Tabela 14 os cargos dos participantes do *workshop 7*, denominado grupo operação.

Tabela 14
Participantes do *workshop 7* Operação

Industrial	8
Embalagem	1
Encarregado de embalagem	1
Estoque	1
Encarregado do armazenamento	1
Expedição	3
Empilhador	1
Encarregado da expedição	1
Encarregado das câmaras frias e túneis de congelamento	1
Industrial	1
Operário	1
Sala de máquinas	1
Encarregado da sala de máquinas	1
Serviços	1
Encarregado de serviços	1

A Tabela 15 detalha as atividades mapeadas neste *workshop*.

Tabela 15
Principais atividades do grupo operação

Nome da atividade	Área executora
Industrializar os produtos solicitados no pedido de compra	Industrial
Congelar os produtos industrializados nos túneis de congelamento	Operação
Armazenar os produtos nas câmaras frias	Operação
Carregar caminhão/ <i>container</i> com o produto do cliente	Operação

4.2.8 Workshop 8 - Custos e precificação

Estão listados na Tabela 16 os cargos dos participantes do *workshop* 8, denominado grupo custos e precificação.

Tabela 16
Participantes do *workshop* 8 Custos e precificação

☐ Administrativo/Financeiro	7
☐ Administrativo/Financeiro	1
Secretária	1
☐ Contabilidade	1
Contador	1
☐ Controladoria	2
Analista de custos	1
Controller	1
☐ Financeiro	1
Analista financeiro	1
☐ Fiscal	1
Analista fiscal	1
☐ Tributário	1
Analista tributário	1

A Tabela 17 detalha as atividades mapeadas neste *workshop*.

Tabela 17
Principais atividades do grupo custos e precificação

Nome da atividade	Área executora
Estimar o valor econômico dos produtos aos diferentes segmentos de clientes	Financeiro
Negociar os fluxos de caixa junto aos clientes	Financeiro
Determinar o preço máximo aceitável aos clientes	Financeiro
Levantar/atualizar os orçamentos de matéria-prima, insumos e embalagens	Compras
Cotar frete conforme desenho da malha logística	Compras
Analisar questões legais, fiscais e tributárias para atendimento da demanda	Jurídico/Fiscal/Tributário
Atualizar os custos envolvidos para atendimento do orçamento recebido do cliente	Controladoria

4.2.9 Workshop 9 - Logística/Comércio Exterior

Estão listados na Tabela 18 os cargos dos participantes do *workshop* 9, denominado grupo logística/comércio exterior.

Tabela 18
Participantes do *workshop* 9 Logística/Comércio Exterior

☐ Administrativo/Financeiro	1
☐ Comércio exterior	1
Analista COMEX (Comércio Exterior)	1

A Tabela 19 detalha as atividades mapeadas neste *workshop*.

Tabela 19
Principais atividades do grupo logística e comércio exterior

Nome da atividade	Área executora
Definir malha logística	Logística
Expedir os produtos aos clientes	Logística

4.2.10 Workshop 10 - Tecnologia

Estão listados na Tabela 20 os cargos dos participantes do *workshop* 10, denominado grupo tecnologia.

Tabela 20
Participantes do *workshop* 10 Tecnologia

Administrativo/Financeiro	2
Tecnologia da informação	2
Analista de dados	1
Gerente de TI (Tecnologia da Informação)	1

A Tabela 21 detalha as atividades mapeadas neste *workshop*.

Tabela 21
Principais atividades do grupo tecnologia

Nome da atividade	Área executora
Apoiar os usuários das áreas na execução das atividades do processo	Tecnologia da informação
Gerir infraestrutura operacional e tecnológica	Tecnologia da informação

4.3 Sumário de análise dos *workshops*

Após a realização dos 10 *workshops*, foram mapeadas 44 atividades e, destas, 25 estão relacionadas com o processo de precificação que atende tanto o produto *premium* quanto o produto não *premium*. Na Tabela 22, é apresentada uma visão consolidada das atividades mapeadas, com destaque em negrito para as 19 atividades relacionadas diretamente ao processo de precificação baseado em valor, cujas atividades são executadas pelas áreas comercial, *marketing* e financeiro.

Tabela 22
Visão consolidada das atividades mapeadas nos *workshops*

Nº da atividade	Nome da atividade	Área executora da atividade	Workshop
1	Definir ambição estratégica e financeira	Diretoria	01 - Estratégico
2	Mapear mercados, oportunidades, produtos, serviços, clientes e canais	Diretoria	01 - Estratégico
3	Traduzir aos clientes os benefícios e atributos dos produtos	Comercial	02 - Comercial
4	Listar os benefícios dos produtos aos clientes	Comercial	02 - Comercial
5	Comparar os benefícios dos produtos <i>premium</i> da empresa versus produtos da concorrência	Comercial	02 - Comercial
6	Estabelecer o valor equivalente	Comercial	02 - Comercial

Nº da atividade	Nome da atividade	Área executora da atividade	Workshop
7	Comunicar valor e princípios aos clientes	Comercial	02 - Comercial
8	Comunicar de forma consistente e clara a estrutura de preços	Comercial	02 - Comercial
9	Fornecer informações completas e precisas sobre cada oferta	Comercial	02 - Comercial
10	Desenvolver um perfil de valor dos segmentos de clientes da empresa	Marketing	02 - Comercial
11	Analisar as percepções sobre o que os clientes valorizam	Marketing	02 - Comercial
12	Compreender os principais impulsionadores de valor para cada segmento de cliente	Marketing	02 - Comercial
13	Desenvolver continuamente maneiras de capturar o valor do cliente	Marketing	02 - Comercial
14	Criar valor percebido ao enquadrar o contexto do cliente com produtos comercializados	Marketing	02 - Comercial
15	Medir cuidadosamente as percepções do cliente	Marketing	02 - Comercial
16	Compreender o que gera valor sustentável ao cliente	Marketing	02 - Comercial
17	Comunicar o valor que a empresa cria/oferece (tangíveis e intangíveis)	Comercial	02 - Comercial
18	Convencer os clientes de que eles devem pagar pelo valor recebido	Comercial	02 - Comercial
19	Estimar o valor econômico dos produtos / serviços aos diferentes segmentos de clientes	Financeiro	08 - Custos e precificação
20	Negociar os fluxos de caixa junto aos clientes	Financeiro	08 - Custos e precificação
21	Determinar o preço máximo aceitável aos clientes	Financeiro	08 - Custos e precificação
22	Receber solicitação de orçamento do cliente	Comercial	02 - Comercial
23	Analisar a disponibilidade de estoque de matéria-prima, insumos e embalagens	PCP (Planejamento e Controle de Produção)	06 - Planejamento industrial e operacional
24	Analisar a data prevista de carregamento/entrega do pedido, caso aprovado.	PCP (Planejamento e Controle de Produção)	06 - Planejamento industrial e operacional
25	Levantar/atualizar os orçamentos de matéria-prima, insumos e embalagens	Compras	08 - Custos e precificação
26	Definir malha logística	Logística	09 - Logística/Comércio Exterior
27	Cotar frete conforme desenho da malha logística	Compras	08 - Custos e precificação
28	Analisar questões legais, fiscais e tributárias para atendimento da demanda	Jurídico/Fiscal/Tributário	08 - Custos e precificação
29	Atualizar os custos envolvidos para atendimento do orçamento recebido do cliente	Controladoria	08 - Custos e precificação
30	Elaborar proposta comercial	Comercial	02 - Comercial
31	Enviar proposta comercial ao cliente	Comercial	02 - Comercial
32	Receber pedido de compra/aprovação da proposta comercial	Comercial	02 - Comercial
33	Realizar o planejamento efetivo de produção	PCP (Planejamento e Controle de Produção)	06 - Planejamento industrial e operacional
34	Industrializar os produtos solicitados no pedido de compra	Industrial	07 - Operação

Nº da atividade	Nome da atividade	Área executora da atividade	Workshop
35	Acompanhar a produção para atendimento das normas de qualidade	Qualidade	03 - Qualidade do produto
36	Realizar as análises microbiológicas dos produtos	Laboratório	04 - Análises microbiológicas
37	Realizar o tratamento dos resíduos da produção	ESG (<i>Environmental, Social and Governance</i>)	05 - ESG
38	Atender as exigências de tratamento da estação de efluentes e gases da caldeira	ESG (<i>Environmental, Social and Governance</i>)	05 - ESG
39	Congelar os produtos industrializados nos túneis de congelamento	Operação	07 - Operação
40	Armazenar os produtos nas câmaras frias	Operação	07 - Operação
41	Carregar caminhão/ <i>container</i> com o produto do cliente	Operação	07 - Operação
42	Expedir os produtos aos clientes	Logística	09 - Logística/Comércio Exterior
43	Apoiar os usuários das áreas na execução das atividades do processo	Tecnologia da informação	10 - Tecnologia
44	Gerir infraestrutura operacional e tecnológica	Tecnologia da informação	10 - Tecnologia

4.4 Análise dos documentos disponibilizados

Durante a realização desta pesquisa, a empresa disponibilizou ao pesquisador documentos para apoiar no entendimento e análise do processo de formação de preço baseado em valor. Entre os documentos disponibilizados estavam planilhas de controle, relatórios gerenciais, propostas comerciais e contratos firmados com os clientes. Durante a análise dos documentos, foi constatada a diferença entre a margem de contribuição dos produtos *premium* e produtos não *premium*.

Ainda, nos documentos, também foram encontrados relatórios gerenciais que haviam sido elaborados para apresentação aos clientes, onde estavam destacadas as particularidades de uma pesca não predatória, cuja empresa é certificada pelos principais órgãos certificadores do mundo, além de atender as normas estabelecidas pelos órgãos reguladores nacionais e internacionais, e que estão focadas nas questões ambientais, sustentáveis, sociais e governança corporativa.

Visando reforçar o entendimento do pesquisador em relação às conclusões obtidas nas análises documentais, durante o *workshop* 1 estratégico, junto aos diretores da empresa, eles também apresentaram relatórios gerenciais que evidenciaram a diferença da margem de contribuição entre o produto *premium* e o produto não *premium*, em que a margem de contribuição do produto não *premium* é de aproximadamente 8%, em contrapartida, o produto *premium* tem margem superior a 22%, onde a parcela que representa a percepção de valor do cliente é superior a 14%, conforme Figura 13.

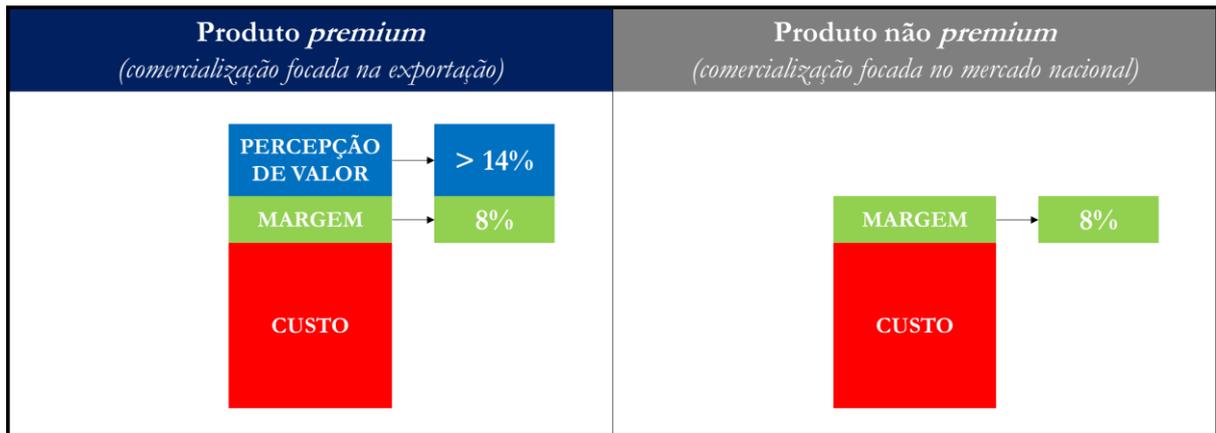


Figura 13. Margem de contribuição do produto *premium* e do produto não *premium*

4.5 Observações realizadas

Durante a pesquisa na empresa, além da realização dos *workshops* e análises documentais, o pesquisador teve a oportunidade de realizar um *walkthrough* em todas as etapas do processo, considerando desde a entrada da matéria-prima na indústria, passando pela industrialização até a expedição do produto ao cliente. As observações coletadas nas visitas na planta da empresa colaboraram para que o pesquisador pudesse confirmar de forma prática o que havia sido mapeado durante os *workshops* e análises documentais, além disso, as observações foram importantes para o entendimento e validação do discurso dos profissionais coletados nos *workshops*. A Figura 14 ilustra as áreas e subáreas visitadas pelo pesquisador durante o processo de observação dos processos.

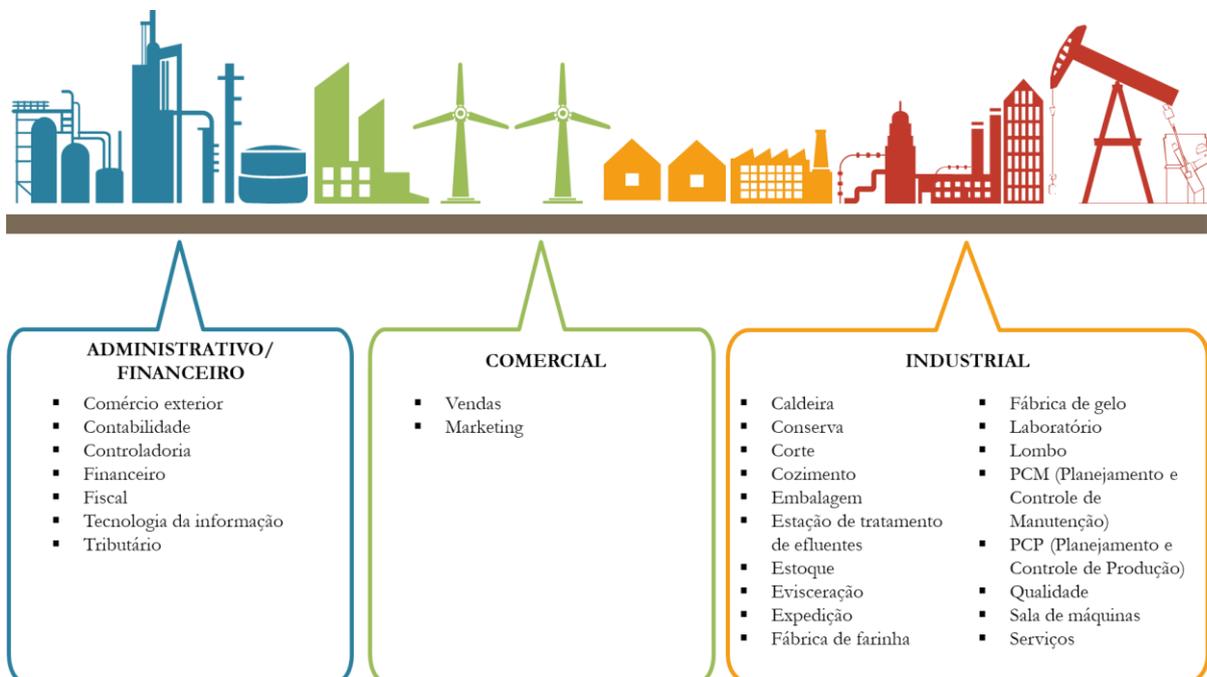


Figura 14. Áreas e subáreas visitadas pelo pesquisador para observação dos processos

4.6 Síntese dos achados

Com base nos resultados obtidos na triangulação de dados, através dos documentos disponibilizados pela empresa, *workshops* e observações realizadas, foram levantadas as atividades de diferentes áreas da empresa junto aos profissionais entrevistados, possibilitando a elaboração de um desenho que apresenta de forma ordenada como é realizado o processo de formação de preço

baseado em valor de um produto *premium* em uma indústria alimentícia no Brasil. Na Figura 15 está ilustrado o desenho do processo de precificação baseado no valor percebido pelo cliente, onde foram mapeadas 44 (quarenta e quatro) atividades, sendo que 25 (vinte e cinco) delas estão relacionadas com o processo de precificação que atende tanto o produto *premium* quanto o produto não *premium*, com destaque na cor azul para as 19 (dezenove) atividades relacionadas diretamente ao processo de precificação baseado em valor, cujas atividades são executadas pelas áreas comercial, *marketing* e financeiro.

Estes achados corroboram com as contribuições apresentadas por Amaral (2017), que a combinação “custos mais margem” pode ser a forma sem ser a essência do estabelecimento dos preços, uma vez que a margem pode conectar os custos aos demais tipos de informações em empresas industriais localizadas no Brasil, onde os achados desta pesquisa ilustraram: (a) a importância de segregar as empresas em tomadoras e formadoras de preços; (b) as dificuldades de obtenção de informações sobre os preços da concorrência nos formadores de preços; e (c) os diferentes tipos de informações usados no processo de definição dos preços.

Ainda segundo Amaral (2017), dois fatores explicam positivamente a essência custos nos formadores de preços (diferenciação e percepção que há prejuízos na colocação de preços inferiores ao resultado indicado pelos “custos mais margem”) e que um fator explica negativamente a essência custos (estratégia de preço *premium*). Nos tomadores de preços, três fatores explicam positivamente a essência custos (percepção que há prejuízos na colocação de preços inferiores ao resultado indicado pelos “custos mais margem”, isomorfismo coercitivo e uso dos custos totais) enquanto cinco fatores explicam negativamente a essência custos (grande porte, propensão de cópia dos concorrentes, não disposição em pagar o valor, isomorfismo normativo e experiência).

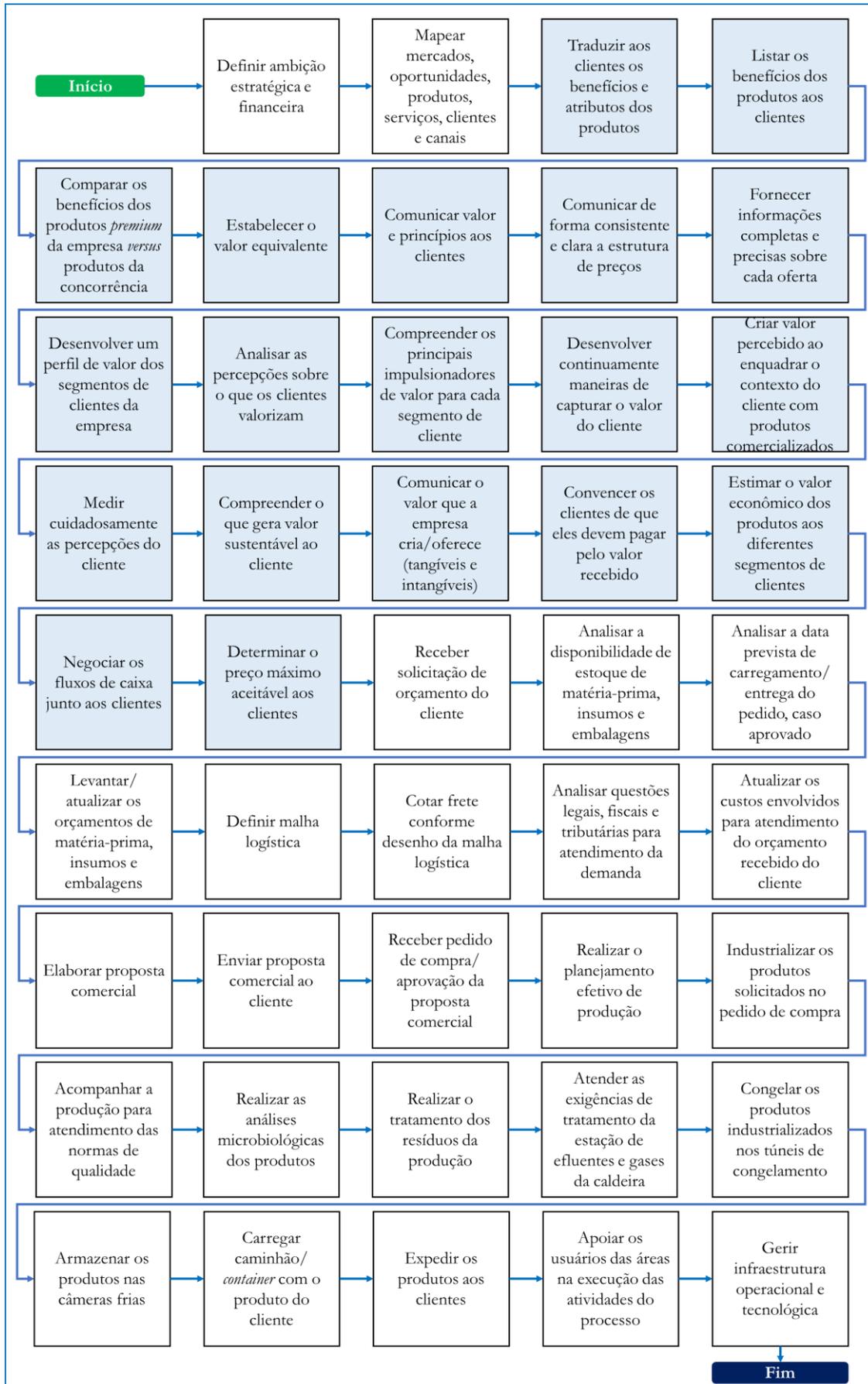


Figura 15. Processo de precificação baseado no valor percebido pelo cliente

4.6.1 Atividades relacionadas ao processo de precificação baseado em valor

Neste tópico estão detalhadas as 19 (dezenove) atividades relacionadas diretamente ao processo de precificação baseado em valor, cujas atividades são executadas pelas áreas comercial, *marketing* e financeiro. Ao longo de toda a condução da pesquisa, os profissionais que participaram dos 10 *workshops* reportaram as principais barreiras e desafios enfrentados no processo de formação de preços baseado em valor, conforme detalhado abaixo:

- a) Coletar atualizações das áreas comercial e de *marketing* sobre os clientes.
- b) Realizar reunião periódica para discutir as atualizações nas percepções dos clientes.
- c) Desenvolver uma tabela de preços distinta para cada cliente de acordo com demandas.
- d) Necessidade de atualizações frequentes dos preços no sistema da empresa.
- e) Capacitação constante dos profissionais envolvidos.

No entanto, os envolvidos foram enfáticos em dizer que os preços diferenciados praticados para os produtos *premium*, e que são justificados pela percepção valor do cliente, fazem valer a pena todo o empenho dos profissionais envolvidos.

Além de identificar as atividades realizadas para aumentar a disposição em pagar do cliente, esta pesquisa também buscou aprofundar, por meio dos *workshops*, a respeito do “como fazer” as atividades relevantes. Embora cada empresa necessite buscar soluções próprias, baseada nas características dos produtos, contexto e clientes, o mapeamento do “como” poderá constituir um direcionador de implementação de sistema de precificação baseada em valor. A seguir são apresentados comentários sobre as 19 atividades relacionadas com o processo de formação de preço baseado em valor, extraídos a partir das entrevistas.

4.6.1.1 Traduzir aos clientes os benefícios e atributos dos produtos

Esta atividade é realizada pela área comercial de forma recorrente. Tem como objetivo reforçar constantemente aos clientes os benefícios e atributos dos produtos. Conforme levantado com o diretor comercial, ele explicou que

... a equipe comercial se mantém focada nos benefícios que atendem às necessidades dos nossos clientes, para isso, nosso time se mantém próximo para que tenham domínio dos seus respectivos segmentos de atuação e particularidades dos clientes, desta forma, podemos ofertar um produto personalizado, que atenda às necessidades do cliente, estreitando ainda mais nosso relacionamento, pois ele percebe que estamos preocupados em atendê-lo de forma exclusiva, sendo de fato um parceiro de negócios, não nos preocupando apenas com uma única venda de forma pontual.

O gerente comercial complementou, dizendo que

... quanto mais conhecemos e entendemos as necessidades dos nossos clientes e os objetivos que querem atingir, melhor podemos elaborar nossas propostas comerciais, direcionando produtos que tenham os benefícios e atributos que eles buscam. Elaboramos propostas comerciais personalizadas, que visam atender as necessidades específicas de cada cliente, fazendo com que o preço seja algo “defendido” naturalmente pelos benefícios e atributos dos produtos.

A empresa pesquisada demonstrou que o fato de construir um relacionamento próximo e entender a realidade de cada cliente facilita o processo de apresentação e explicação dos benefícios e atributos dos produtos como, por exemplo, certificações internacionais, garantias de qualidade, aspectos de sustentabilidade, características de cada produto, malha logística etc. O histórico dos clientes é registrado em um sistema *ERP* (*Enterprise Resource Planning*), mantendo o conhecimento como propriedade da organização e não apenas com o profissional que atende o cliente. Além disso, a empresa também realiza periodicamente treinamentos aos profissionais de vendas, capacitando-os sobre técnicas de vendas, atendimento, boas práticas de mercado, precificação etc.



Figura 16. Tradução aos clientes dos benefícios e atributos dos produtos

4.6.1.2 Listar os benefícios dos produtos aos clientes

A listagem dos benefícios e atributos dos produtos é construída em conjunto pelos profissionais das áreas industrial, *marketing* e comercial; a equipe industrial elenca os aspectos técnicos dos produtos, e as equipes de *marketing* e comercial “traduzem” alguns termos mais técnicos em linguagens mais simplificadas para que os clientes possam compreender as informações independente das áreas em que atuam, afinal, as negociações são realizadas com profissionais de diferentes formações e setores.

A área comercial é responsável por apresentar os benefícios dos produtos aos clientes durante o processo de negociação, e pode envolver o time de *marketing* e industrial para as discussões, visando agregar maior valor na construção da proposta comercial. A empresa também realiza o pós-venda junto ao cliente, visando apoiá-lo no esclarecimento de dúvidas, pedido de ajuda etc.

Conforme explicação do gerente de *marketing*,

... temos produtos de altíssima qualidade, e para termos cada vez mais o valor dos nossos produtos reconhecidos pelo mercado, precisamos apresentar de forma clara e transparente aos clientes os benefícios do que estamos ofertando, deixando claro a segurança e a procedência dos nossos produtos, enfatizando o alto nível de qualidade, atendimento exclusivo de acordo com a necessidade específica de cada cliente, apoio na resolução de problemas etc. Acreditamos que essas são ferramentas poderosas e as temos como aliadas na construção da percepção de valor do cliente.

A Figura 17 ilustra os principais pilares levantados durante os *workshops* para construção da lista de benefícios dos produtos, pois conforme falado pelo analista de *marketing* “... é fundamental que a equipe comercial tenha profundo conhecimento das características, vantagens e benefícios dos nossos produtos, este fator também tem grande influência na decisão de compra do cliente. . .”



Figura 17. Pilares para construção da lista de benefícios dos produtos aos clientes

4.6.1.3 Comparar os benefícios dos produtos premium da empresa versus produtos da concorrência

A empresa oferece um produto de alta qualidade e sustentável, por este motivo, se diferencia no mercado principalmente pelos benefícios dos seus produtos e não necessariamente pelo preço, conforme explicou o diretor comercial

... temos um forte apelo pela sustentabilidade e qualidade dos produtos ofertados, e atende de forma rigorosa todas as normas estabelecidas por órgãos nacionais e internacionais. Se diferencia da concorrência através de atributos intangíveis, como, por exemplo, o respeito pela vida marinha, através de uma pesca consciente e sustentável. Os clientes percebem os diferenciais qualitativos, trazendo um destaque natural da empresa com nossos concorrentes.

A área de *marketing* também estuda de forma recorrente os eventuais concorrentes e busca atualizações do mercado, visando identificar eventuais pontos fracos e de melhorias.

4.6.1.4 Estabelecer o valor equivalente

A empresa estabelece o valor equivalente dos produtos a partir dos custos mais margem, adicionando a variável valor, a partir dos *inputs* obtidos com os profissionais das áreas comercial e *marketing*; os profissionais destas áreas rotineiramente envolvem seus pares das áreas técnicas, para que estes apoiem no processo de formação de preço, sobretudo nas questões que envolvem valor.

4.6.1.5 Comunicar valor e princípios aos clientes

A diretoria da empresa valoriza a percepção dos clientes sobre o negócio, afinal, podem ter ganhos financeiros consideráveis quando conquistam e fidelizam seus clientes e são vistos de forma positiva pelo mercado. O especialista *ESG* (*Environmental, Social and Governance*) explica que

... o fato da empresa se preocupar com os aspectos ambientais, sociais e governança corporativa faz com que nossos clientes tenham ainda mais respeito pela nossa empresa e produtos ofertados. As estratégias desenhadas pelo time de *marketing* também são bastante concisas para divulgação deste e demais temas ao mercado, ampliando o valor percebido pelos clientes em relação aos produtos, influenciando positivamente na decisão de compra.

4.6.1.6 Comunicar de forma consistente e clara a estrutura de preços

A estrutura de preços é detalhada na proposta comercial formalizada ao cliente pelo time comercial, onde é promovida uma conversa/reunião para explicação de forma clara sobre as informações e condições contidas na proposta comercial. A empresa realiza um atendimento de alta qualidade e personalizado, aumentando o valor percebido pelo cliente.

4.6.1.7 Fornecer informações completas e precisas sobre cada oferta

A empresa valoriza e investe na capacitação dos profissionais para que o cliente tenha uma boa experiência em toda a sua jornada, desde o primeiro contato a empresa fornece informações completas e precisas. Conforme dito pelo gerente de *marketing*,

... queremos encantar nossos clientes do início ao fim do processo, desde a divulgação até o pós-venda. Lidamos com alimentos e tratamos isso com a devida importância e seriedade, sabemos da responsabilidade e nível de exposição quando vendemos um produto que será a refeição do cliente final.

4.6.1.8 Desenvolver um perfil de valor dos segmentos de clientes da empresa

Para desenvolver um perfil de valor dos segmentos, os profissionais das áreas comercial e *marketing* mapeiam quais são as particularidades e necessidades dos clientes, visando identificar o que cada um deles valoriza. Periodicamente a empresa conduz pesquisas para entender o nível de satisfação dos clientes, além de utilizar essas oportunidades para perguntar de forma aberta e direta o que faz com que eles permaneçam comprando da empresa. Em outras palavras, o que de fato representa valor e onde ele enxerga esse valor.

Posteriormente, as lideranças da empresa se reúnem para discutir os dados coletados e traçar planos de ação de possíveis pontos de melhorias, assim como garantir a manutenção do que o cliente já reconhece como ponto forte e que deve ser preservado. “Conhecer o perfil e características de cada cliente trazem benefícios ao negócio”, diz o gerente comercial. A Figura 18 detalha os benefícios por conhecer o perfil e características do cliente.



Figura 18. Benefícios por conhecer o perfil e características do cliente

4.6.1.9 Analisar as percepções sobre o que os clientes valorizam

Conforme dito pelo gerente de *marketing*: “. . . quanto mais conhecemos e temos relacionamento próximo com os nossos clientes, mais rapidamente temos as percepções sobre o que eles valorizam, afinal sabemos de suas reais necessidades”. O analista de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) também complementou dizendo que

. . . nosso time industrial apoia de forma significativa os times comercial e *marketing*, principalmente na coleta dos insights fornecidos pelos clientes durante reuniões de negociações/alinhamentos, pois são profissionais altamente capacitados tecnicamente e conseguem entender as informações transmitidas pelos clientes, facilitando a elaboração de recomendações do que melhor atenderá suas necessidades.

Os profissionais trabalham com bastante sinergia, fazendo com que a “engrenagem” funcione de forma consistente; os profissionais possuem um bom relacionamento interno, e isso é naturalmente transmitido aos clientes, gerando maior confiança e credibilidade nas relações.

Os times comercial e *marketing* analisam constantemente as percepções sobre o que os clientes valorizam através de conversas periódicas, presenciais, *online* ou por telefone, além de receberem treinamentos constantemente, visando gerar cada vez mais valor e satisfação aos clientes, conforme ações ilustradas na Figura 19.

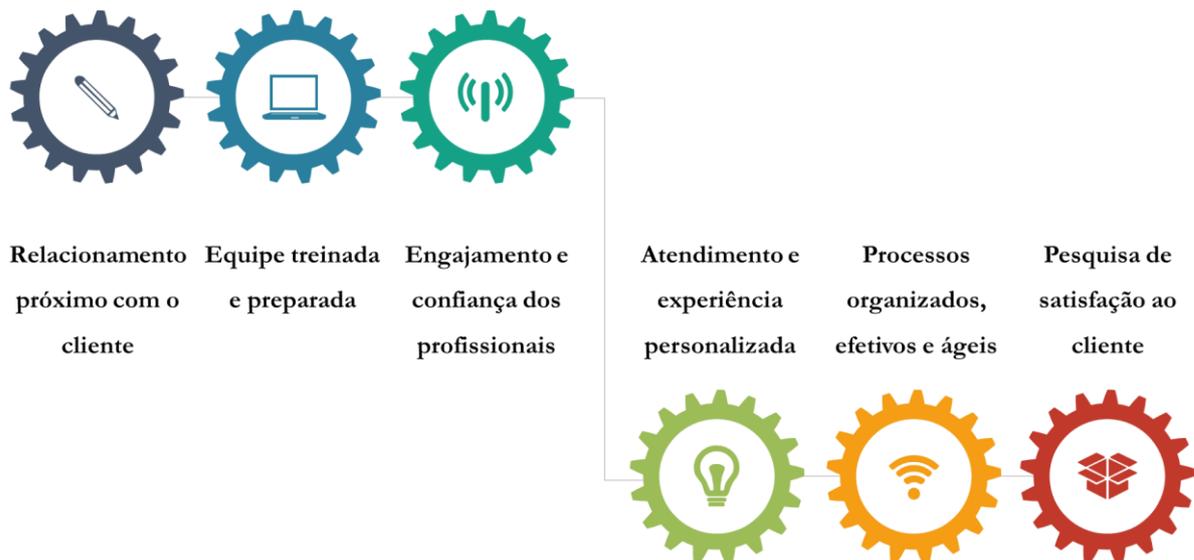


Figura 19. Ações para coleta das percepções sobre o que os clientes valorizam

4.6.1.10 Compreender os principais impulsionadores de valor para cada segmento de cliente

Os impulsionadores de valor são os fatores que justificam que o cliente compre o produto da empresa, conforme explicado pelo analista de SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor): “. . . nossas pesquisas de satisfação apontam de forma recorrente que os nossos clientes têm como principais impulsionadores para comprarem conosco, a qualidade dos nossos produtos, confiança estabelecida ao longo de anos e os nossos produtos sustentáveis”.

A compreensão dos principais impulsionadores de valor para cada segmento de cliente é realizada principalmente através do relacionamento comercial com os clientes, e confirmada através

dos resultados obtidos nas pesquisas de satisfação. A Figura 20 ilustra as principais perguntas da pesquisa de satisfação relacionadas ao valor percebido pelos clientes.



Figura 20. Principais perguntas da pesquisa relacionadas ao valor percebido

4.6.1.11 Desenvolver continuamente maneiras de capturar o valor do cliente

Com base nos *insights* obtidos nas reuniões e pesquisas de satisfação de cliente, a empresa desenvolve planos de ação nas reuniões com as equipes das diferentes áreas, onde os profissionais monitoram continuamente a execução e implantação das ações. Trata-se de um processo cíclico; à medida que novos *inputs* são coletados nas reuniões e/ou pesquisas, todo conteúdo é inserido nos planos de ação, regularmente monitorados até sua devida implantação.

4.6.1.12 Criar valor percebido ao enquadrar o contexto do cliente com produtos comercializados

É realizado o cruzamento das ofertas dos produtos *versus* as necessidades específicas de cada cliente. Em linhas gerais, existe muita sinergia entre as necessidades dos clientes que compram produtos *premium*, no entanto, uma vez que o produto é industrializado, as equipes comercial e de *marketing* convertem as particularidades de cada cliente em soluções específicas para melhor atendê-los como, por exemplo, embalagens customizadas que atendem de forma mais específica a região do cliente, canais de distribuição que permitam ao cliente obter o produto com mais agilidade, apresentação física dos produtos etc.

4.6.1.13 Medir cuidadosamente as percepções do cliente

A cada entrega realizada, o cliente responde um questionário *online* atribuindo nota de 0 a 5 em relação a sua experiência desde o momento do pedido até a entrega, onde 0 é a pior nota e 5 é a melhor nota. O resultado dessa pesquisa é analisado nas reuniões gerenciais e os pontos de melhorias são endereçados, sendo possível medir as percepções do cliente e tratar as oportunidades, assegurando a melhoria contínua dos produtos e relacionamento com o cliente.

4.6.1.14 Compreender o que gera valor sustentável ao cliente

A empresa possui políticas sólidas e programas embasados nas boas práticas do *ESG* (*Environmental, Social and Governance*), onde as ações destes programas asseguram a regularidade dos

produtos dentro dos padrões de qualidade e sustentabilidade exigidos por órgãos nacionais e internacionais. Essas ações asseguram a entrega do que os clientes esperam e são coletadas pelas áreas comercial e *marketing*, visando compreender o que gera valor sustentável ao cliente.

4.6.1.15 Comunicar o valor que a empresa cria/oferece (tangíveis e intangíveis)

A empresa comunica o valor que cria/oferece através da qualidade dos seus produtos, além de divulgar suas ações em *sites*, feiras de exposição, reuniões com clientes, fornecedores, veterinários etc.

4.6.1.16 Convencer os clientes de que eles devem pagar pelo valor recebido

A equipe comercial convence os clientes de que eles devem pagar pelo valor recebido ao longo de toda a jornada de negociação/relacionamento, considerando que este processo de convencimento não acontece em um único evento. Ao longo deste processo, o objetivo é permitir ao cliente visualizar que está adquirindo um produto de qualidade, exclusivo e sustentável e, portanto, valoriza e paga pelo preço estabelecido para o produto.

4.6.1.17 Estimar o valor econômico dos produtos aos diferentes segmentos de clientes

A estimativa do valor econômico dos produtos aos diferentes segmentos de clientes é elaborada pela área financeira tanto para os produtos *premium* quanto para os produtos não *premium*. Para os produtos *premium* o processo de precificação é similar aos produtos não *premium*, no entanto, para os produtos *premium* além do levantamento dos custos (matéria-prima, embalagem, insumos, mão de obra etc.), e margem estabelecida pela empresa, é aplicado um fator que corresponde ao percentual atribuído pelo valor percebido pelos clientes. Este percentual é variável de acordo com cada cliente, de forma que os *inputs* da área comercial são determinantes para correta composição do preço, sobretudo do percentual que corresponde à percepção de valor.

4.6.1.18 Negociar os fluxos de caixa junto aos clientes

Baseado no fechamento dos pedidos dos clientes, a área financeira da empresa realiza um alinhamento junto à área financeira dos clientes, visando evitar eventuais inadimplências e problemas no relacionamento construído. Conforme explicado pelo *Controller*, “. . . não simplesmente efetivamos o faturamento e enviamos a fatura e boleto, nosso time financeiro tem o cuidado de contatar o cliente para evitar qualquer tipo de desgaste”.

4.6.1.19 Determinar o preço máximo aceitável aos clientes

O preço máximo aceitável aos clientes é determinado através de uma reunião que acontece no momento da negociação de cada contrato com o cliente, onde o diretor comercial alinha com a área financeira o percentual do valor percebido que deverá ser aplicado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a responder a seguinte questão de pesquisa: **Como o processo de formação de preço baseado em valor é realizado em uma indústria alimentícia no Brasil?** Após realizar a revisão da literatura, planejamento e adoção de procedimentos metodológicos e análises dos resultados, considera-se que a questão de pesquisa foi respondida e, conseqüentemente, o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa foram atingidos.

Por meio deste estudo, foi possível constatar que, na empresa pesquisada, existe o processo de formação de preço baseado em valor. Foi aplicado um estudo de caso qualitativo, com aplicação da técnica de triangulação de dados, com análises documentais, observações dos processos a partir de visitas presenciais na planta da empresa pesquisada e realização de 10 *workshops* com o envolvimento de 46 profissionais que atuam em 3 áreas de negócios, quais sejam: administrativo/financeiro, comercial e industrial, e 27 subáreas das áreas de negócios.

Um dos principais resultados obtidos evidencia a diferença da margem de contribuição entre o produto *premium* e o produto não *premium*: a margem de contribuição do produto não *premium* é de aproximadamente 8%, em contrapartida, o produto *premium* tem margem superior a 22%, onde a parcela que representa a percepção de valor do cliente é superior a 14%.

Uma importante contribuição obtida através deste estudo refere-se à constatação da existência do processo de formação de preço baseado em valor em uma indústria alimentícia no Brasil, visando minimizar a carência de estudos empíricos sobre o tema, especialmente na literatura nacional. Como contribuição prática, esta pesquisa apresenta de forma detalhada o desenho de como é realizado o processo de formação de preço baseado em valor de um produto *premium*, tendo sido mapeadas 44 (quarenta e quatro) atividades, sendo que 25 (vinte e cinco) delas estão relacionadas com o processo de precificação que atende tanto o produto *premium* quanto o produto não *premium*, e 19 (dezenove) atividades relacionadas diretamente ao processo de precificação baseado em valor, cujas atividades são executadas pelas áreas comercial, *marketing* e financeiro.

Por meio dos *workshops* realizados e depoimentos dos gestores da empresa, ficou evidente que a precificação baseada em valor é um processo dinâmico, que exige um nível de relacionamento muito próximo dos clientes e um esforço permanente de diversas áreas da organização, para atualização e discussão periódica dos dados dos produtos e percepções de valor dos clientes, bem como atualização dos sistemas de controle interno.

O estudo apresenta, como principal limitação, o fato de ser um estudo de caso único, aplicado em uma empresa, um segmento e um produto específico, o que não possibilita a generalização dos achados. Como recomendações de pesquisas futuras, sugere-se a replicação deste método em diferentes empresas, segmentos e produtos.

REFERÊNCIAS

- Albaum, G. (1997). The likert scale revisited. *Market Research Society Journal*, 39(2), 1-21.
- Alexandre, A. C. S., Albergaria, F. C., Venâncio, A. H., Ribeiro, A. P. L., Haddad, F. F., Tanaka, M. S., Souza, R. H., & Gomes, M. E. S. (2019). Qualidade de peixes: Uma breve revisão. *Avanços em Ciência e Tecnologia de Alimentos*, 4, 144-173. <https://downloads.editoracientifica.org/articles/210203356.pdf>.
- Almeida, N. M., Batista, G. M., Kodaira, M., Val, L. A., & Lessi, E. (2005). Determinação do índice de rigor-mortis e sua relação com a degradação dos nucleotídeos em tambaqui (*Colossoma macropomum*), de piscicultura e conservados em gelo. *Ciência Rural*, 35(3), 698-704.
- Altemio, A. D. C., Aranha, C. P. M., Silva, G. P., Ribeiro, M. L. F. F., Reginato, N., Rolon, N. V., Santos, S. T., & Cavichiolo, F. (2020). Qualidade dos pescados comercializados durante as festas do peixe de Dourados – MS. *Brazilian Journal of Development*, 6(9), 69854-69864.
- Alwin, D. F., & Krosnick, J. A. (1985). The measurement of values in surveys: A comparison of ratings and rankings. *Public Opinion Quarterly*, 49(4), 535-552.
- Amaral, G. V., & Freitas, D. G. C. (2013). Método do índice de qualidade na determinação do frescor de peixes. *Ciência Rural*, 43(11), 2093-2100.
- Amaral, J. V. (2017). *Custos mais margem: A forma ou a essência do estabelecimento dos preços?* (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Andrade, S. C. S., Mársico, E. T., Franco, R. M., Godoy, R. L. O., Pacheco, S., Queiroz, M. F., & Guimarães, C. F. M. (2012). Validade comercial de sardinhas inteiras e refrigeradas avaliada por análises físico-químicas, bacteriológicas e sensorial. *Ciência Rural*, 4(10), 1901-1907. <https://doi.org/10.1590/S0103-84782012005000077>.
- Andreasson, O., & Lambrecht, P. O. (2022). *Towards a method for utilizing value-based pricing on smart services*. Luleå, Suécia: Luleå University of Technology, Department of Business Administration, Technology and Social Sciences.
- Araújo, J. M. A. (1995). *Química de alimentos: Teoria e prática*. Viçosa: Imprensa Universitária da UFV.
- Argenta, F. F. (2012). *Tecnologia de pescado: características e processamento da matéria-prima*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, Brasil.
- Assef, R. (2005). *Guia prático de formação de preços: Aspectos mercadológicos, tributários e financeiros para pequenas e médias empresas*. (3a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne. ABIEC. (2021). *Beef report*. <http://abiec.com.br/publicacoes/beef-report-2021/>.
- Associação Brasileira de Proteína Animal. ABPA. (2021). *Relatório anual 2021*. https://abpa-br.org/wp-content/uploads/2021/04/ABPA_Relatorio_Anual_2021_web.pdf.
- Avlonitis, G. J., & Indounas, K. A. (2005). Pricing objectives and pricing methods in the service sector. *Journal of Services Marketing*, 19(1), 47-57. doi:10.1108/08876040510579398.

- Banterle, A., Carraresi, L., & Cavaliere, A. (2011, July). What is the role of marketing capability to be a price maker? An empirical analysis in Italian food SMEs. *Economia & Diritto Agroalimentare*, XVI(2), 245-261. <http://www.fupress.net/index.php/eda/article/view/9621>.
- Barret, K. A., Nakao, J. H., Taylor, E. V., Eggers, C., & Gould, L. H. (2017, September 01). Fish-associated foodborne disease outbreaks: United States, 1998-2015. *Foodborne Pathogens and Disease*, Knoxville, 14(9). <https://doi.org/10.1089/fpd.2017.2286>.
- Batur, D., Ryan, J. K., Zhao, Z., & Vuran, M. C. (2019). Dynamic pricing of wireless internet based on usage and stochastically changing capacity. *Manufacturing & Service Operations Management*, 21(4), 833-852.
- Bernardi, L. A. (2004). *Manual de formação de preços*. São Paulo: Atlas.
- Bernardi, L. A. (2017). *Formação de preços - estratégias, custos e resultados*. (5a ed.). São Paulo: Atlas. Grupo GEN, 9788597011531. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011531/>.
- Boulke, R., & Mattuella, J. L. (2007). O preço e o valor percebido: uma abordagem mercadológica. *Redes. Revista do Desenvolvimento Regional*, 12(2), 73-91.
- Bogdanovic, T., Simat, V., Frka-Roic, A., & Markovic, K. (2012). Development and application of quality index method scheme in a shelf-life study of wild and fish farm affected bogue (Boops boops, L.). *Journal of Food Science*, 77(2), 99-106. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22250766/>.
- Boksberger, P. E., & Melsen, L. (2011). Perceived value: A critical examination of definitions, concepts, and measures for the service industry. *Journal of Services Marketing*, 25(3), 229-240.
- Bonnemeier, S., Burianek, F., & Reichwald, R. (2010). Revenue models for integrated customer solutions: Concept and organizational implementation. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 9(3), 228-238.
- Boone, H. N., & Boone, D. A. (2012). Analyzing Likert data. *Journal of extension*, 50(2), 1-5.
- Bordignon, A. C., Oliveira Filho, P. R. C., Balieiro, J. C. C., & Viegas, E. M. M. (2017). Avaliação dos parâmetros comportamentais em tilápia do Nilo após a insensibilização por eletronarcose. *Revista Brasileira de Engenharia de Pesca*, 10(1), 96-105. <https://ppg.revistas.uema.br/index.php/REPESCA/article/view/1368>.
- Bornia, A. C. (2002). *Análise gerencial de custos. Uma aplicação em empresas modernas*. Porto Alegre: Bookman.
- Brabo, M. F., Pereira, L. F. S., Ferreira, L. A., Costa, J. W. P., Campelo, D. A. V., & Veras, G. C. (2016a). A cadeia produtiva da aquicultura no nordeste paraense, Amazônia, Brasil. *Informações Econômicas*, 46(4), 16-26. <http://www.iea.sp.gov.br/ftp/iea/IE/2016/tec2-0816.pdf>.
- Brabo, M. F., Pereira, L. F. S., Santana, J. V. M., Campelo, D. A. V., & Veras, G. C. (2016b). Cenário atual da produção de pescado no mundo, no Brasil e no estado do Pará: Ênfase na aquicultura. *Acta Fish*, 4(2), 50-58. <https://seer.ufs.br/index.php/ActaFish/article/view/5457>.
- Brás, A., & Costa, R. (2010). Influence of brine salting prior to pickle salting in the manufacturing of various salted-dried fish species. *Journal of Food Engineering*, 100(3), 490-495.

https://www.researchgate.net/publication/248515462_Influence_of_brine_salting_prior_to_pickle_salting_in_the_manufacturing_of_various_salted-dried_fish_species.

- Bremmer H. A. (1985). A convenient easy-to-use system for estimating the quality of chilled seafood. *Fish Processing Bulletin*, 7, 59-703.
- Britto, E. N., Lessi, E., Cardoso, A. L., Falcão, P. T., & Santos, J. G. (2007). Deterioração bacteriológica do jaraqui *Semaprochilodus* capturado no estado do Amazonas e conservado em gelo. *Acta Amazonica*, 37(3), 457-464. <https://www.scielo.br/j/aa/a/sGvRDnPNnhjLmygkzWCMBdn/?lang=pt>.
- Bruni, A. L. (2010). *A administração de custos, preços e lucros*. (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Bruni, A. L., & Famá, R. (2004). *Gestão de custos e formação de preços: Com aplicação na calculadora HP 12C e Excel*. (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Bruni, A. L., & Famá, R. (2019). *Série finanças na prática gestão de custo e formação de preços*. (7a ed.). São Paulo: Atlas. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021059/>.
- Cachia, M. & Millward, L. (2011). The telephone medium and semi-structured interviews: a complementary fit. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 6(3), 265-277. <https://doi.org/10.1108/17465641111188420>.
- Cachon, G. P., & Feldman, P. (2011). Pricing services subject to congestion: Charge per-use fees or sell subscriptions? *Manufacturing & Service Operations Management*, 13(2), 244-260.
- Calabrese, A., & Francesco, F. (2014). A pricing approach for service companies: Service blueprint as a tool of demand-based pricing. *Business Process Management Journal*, 20(6), 906-921. doi:10.1108/BPMJ-07-2013-0087.
- Cao, R. Z., Ding, W., & Su, Z. (2012). *Business outcome-based pricing models for IT services*. In Proceedings of 2012 IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics (pp. 468-473). Suzhou, China: IEEE.
- Castilho, M. A., & Pedroza Filho, M. X. (2019). Desafios da agroindustrialização da aquicultura no Estado de Tocantins a partir da abordagem de cadeia global de valor. *Custos e Agronegócio Online*, 15, 349-373. <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/200863/1/CNPASA-2019-c.pdf>.
- Cezinkota, M. R. et al. (2001). *Marketing - as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Churchill, G. A., & Peter J. P. (2000). *Marketing – criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva.
- Classen, M., & Friedli, T. (2019). Value-Based marketing and sales of industrial services: A systematic literature review in the age of digital technologies. *Procedia CIRP*, 83, 1-7.
- Corrêa, S. A. (2014). Influência do estresse social sobre o estabelecimento do *rigor mortis* em tilápias do Nilo (*Oreochromis niloticus*). *Revista Funec Científica Multidisciplinar*, 3(5), 61-73. <https://seer.unifunec.edu.br/index.php/rfc/article/view/1579/PFD>.

- Costa, T. S., Neiva, G. S., Camilo, V. M. A., Freitas, F., & Silva, I. M. M. (2012). Oficinas de boas práticas de fabricação: construindo estratégias para garantir a segurança alimentar. *Brazilian Journal of Food Technology*, 15 (n. spe), 64-68.
- Crepaldi, S. A. (1998). *Contabilidade rural: Uma abordagem decisoria*. São Paulo: Atlas.
- Crepaldi, S. A. (2009). *Curso básico de contabilidade de custos*. (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Crepaldi, S. A., & Crepaldi, G. S. (2018). *Contabilidade de custos*. (6a ed.). São Paulo: Atlas. [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597014181/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover\]/4/2/2%4051:6](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597014181/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover]/4/2/2%4051:6).
- Cressman Jr., G. E. (1999). Commentary on “industrial pricing: Theory and managerial practice”. *Marketing Science*, 18(3), 455-457. doi:10.1287/mksc.18.3.455.
- Cribb, A. Y., Seixas Filho, J. T., & Mello, S. C. R. P. (2018). *Manual técnico de manipulação e conservação de pescado*. Brasília, DF: Embrapa Agroindústria de Alimentos, 119 p. https://www.researchgate.net/profile/Andre-Luiz-De-Souza/publication/334097880_Manual_tecnico_de_manipulacao_e_conservacao_de_pescado/links/5d1648c8a6fdcc2462ae78fe/Manual-tecnico-de-manipulacao-e-conservacao-de-pescado.pdf.
- Da Silva, E. H. D. R., de Lima, E. P., & da Costa, S. E. G. (2015). Qual o significado de valor? Uma abordagem baseada em diferentes perspectivas. *Revista Produção Online*, 15(4), 1326-1350.
- Day, G. (2001). *A empresa orientada para o mercado: Compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Porto Alegre: Bookman.
- Decreto n. 9.013, de 29 de março de 2017. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 30 mar. 2017. https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20134722/do1-2017-03-30-decreto-n-9-013-de-29-de-marco-de-2017-20134698.
- Dias, S. R. (2003). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva.
- Dias Neto, J. (2010). *Gestão do uso dos recursos pesqueiros marinhos no Brasil*. (2a ed.). Brasília: Ibama, 242 p. <http://www.ibama.gov.br/sophia/cnia/livros/gestaodosrecursospesqueirosdigital.pdf>.
- Domiciano, A. A. B. et al. (2020). A importância da formação de preços para a empresa Vitória Modas. *Revista Fateclog*, 11. <https://fateclog.com.br/anais/2020/A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DA%20FORMA%C3%87%C3%83O%20DE%20PRE%C3%87OS%20PARA%20A%20EMPRESA%20VIT%C3%93RIA%20MODAS.pdf>.
- Domingos, M. M., Rodrigues-Filho, J. L., & Farias, E. G. G. (2016). Avaliação de uma rede de arrasto camaroeira estruturalmente modificada. *Boletim do Instituto da Pesca*, 42(2), 353-368. <https://institutodepesca.org/boletim/index.php/bip/article/view/751/733>.
- Downward, P. (1999). *Pricing theory in post Keynesian economics: A realist approach*. Cheltenham, England: Edward Elgar Publishing.

- Edwards, R. (1952, August). The pricing of manufactured products. *Economica*, 19(75), 298-307. doi:10.2307/2550658.
- Enders, T., Schüritz, R., & Frey, W. (2019). Capturing value from data: Exploring factors influencing revenue model design for data-driven services. Karlsruhe, Alemanha: Karlsruhe Institute of Technology (KIT) and Karlsruhe Service Research Institute (KSRI).
- Erat, P., Desouza, K. C., Schäfer-Jugel, A., & Kurzawa, M. (2006). Business customer communities and knowledge sharing: exploratory study of critical issues. *European Journal of Information Systems*, 15(5), 511-524.
- Evangelista, N. P., Ogawa, N. B. P., & Ogawa, M. (2000). Determinação do óxido de trimetilamina (OTMA) e trimetilamina (TMA) em pescado. *Revista Científica de Produção Animal*, 2(2), 168-177. <https://sil0.tips/download/determinacao-do-oxido-de-trimetilamina-otma-e-trimetilamina-tma-em-pescado-1>.
- Fabiani, S., Druant, M., Hernando, I., Kwapil, C., Landau, B., Loupias, C., & Stokman, A. C. J. (2005, October). *The pricing behaviour of firms in the euro area: New survey evidence*. (Working Paper n. 535). European Central Bank. <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp535.pdf?97de0031adf0ce431c627637d57ff6f0>.
- Fernandes, M. P., Costa, A. C., Neto, A. M., Capanema, J. R. G., Pierozan, M. B., & de Medeiros, R. M. D. S. (2022). APPCC e sua aplicação na indústria do pescado. *Informe Goiano*, 9(6), 01-08. ISSN 2525-6866.
- Ferreira, N. A., de Araújo, R. V., & Campos, E. C. (2018). Boas práticas no pré-abate e abate *PUBVET*, 12(7), 1-14. <http://www.pubvet.com.br/artigo/4902/boas-pra-acuteticas-no-preacute-abate-e-abate-de-pescado>.
- Figueiredo, E. S. (2016). *Métodos tradicionais e alternativos para a conservação de pescados*. (Dissertação de Mestrado). Instituto de Ciência e Tecnologia de Alimentos, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, Brasil. <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/151254/001009977.pdf?sequence=1&isAll0wed=y>.
- Figueiredo, S. (2004). *Controladoria: Teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Fleisch, E., Wortmann, F., Bilgeri, D., & Weinberger, M. (2016). *Revenue models and the internet of things. A consumer IoT-based investigation*. Zurich, Switzerland: ETH Zurich.
- Fontes, A., Nikolink, G., Rasmussen, R., & Ikeda, V. (2016). Rabobank. Feeding Nemo: Turning Brazil's economic turmoil into seafood business opportunities. *Rabobank*, 546, 1-8. https://www.seafoodbrasil.com.br/wpcontent/uploads/2016/08/Rabobank_IN564_Feeding_Nemo_Fontes_August2016.pdf.
- Franco, B. D. G. M., & Landgraf, M. (2005). *Microbiologia de alimentos*. São Paulo: Atheneu. 182 p.
- Franco, H. (1986). *Contabilidade geral*. São Paulo: Atlas.
- Frandsen, T., Boa, S. Ø., & Raja, J. Z. (2019). Pricing structures for solutions: An exploratory study within the oil and gas industry. *International Journal of Production Research*, 57(22), 6977-6992.

- Freire, C. E. C., & Gonçalves, A. A. (2013). Diferentes métodos de abate do pescado produzido em aquicultura, qualidade da carne e bem-estar do animal. *HOLOS*, 6, 33-41. <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/992/755>.
- Friedman, M. (1953). *Essays in positive economics*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1976). *Price theory*. Chicago: Aldine Publishing Co.
- Galhardo, L., & Oliveira, R. (2006). Bem-estar animal: Um conceito legítimo para peixes? *Revista de Etologia*, 8(1), 51-61. https://www.researchgate.net/publication/228338333_Bemestar_Animal_um_Conceito_Legitimo_para_Peixes.
- Galletta, A. (2012). *Mastering the semi-structured interview and beyond: From research design to analysis and publication*. New York: New York University Press.
- Gazal, L. E. S., Brito, K. C. T., Cavalli, L. S., Kobayashi, R. K. T., Nakazato, G., Otutumi, L. K., Cunha, A. C., Neto, J. A. S. P., & Brito, B. G. (2018). Salmonella sp. em peixes qual a importância para sanidade em pescado? *Pesquisa Agropecuária Gaúcha*, 1/2, 55-64. <http://revistapag.agricultura.rs.gov.br/ojs/index.php/revistapag/article/view/47/38>.
- Gibson, B., & Sanbonmatsu, D. M. (2004). Optimism, pessimism, and gambling: The downside of optimism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(2), 149-160.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar um projeto de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, A. A. (2011). *Tecnologia do pescado*. São Paulo: Atheneu.
- Hall, R. E., & Lieberman, M. (2003). *Microeconomia: Princípios e aplicações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Hall, R. I., & Hitch, C. J. (1939). Price theory and business behaviour. *Oxford Economic Papers*, 2, 12-45. <http://www.jstor.org/stable/2663449>.
- Halloran, L. (2012). *Value drivers for smart service technology*. (Doctoral Dissertations). Ryerson University, Toronto, Canada.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2001). *Gestão de custos*. São Paulo: Pioneira.
- Hinterhuber, A. (2004). Towards Value-based pricing. An integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 765-778.
- Hinterhuber, A. (2008). Customer value-based pricing strategies: why companies resist. *Journal of Business Strategy*, 29(4), 41-60. doi:10.1108/02756660810887079.
- Hofstrand, D. (2007, March). *Commodities versus differentiated products*. Iowa State University. <https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c5-203.html>.
- Indounas, K. A. (2006, September-October). Making effective pricing decisions. *Business Horizons*, 49(5), 415-424. doi:10.1016/j.bushor.2006.02.003.

- Ingenbleek, P. T. M. (2007). Value-informed pricing in its organizational context: literature review, conceptual framework, and directions for future research. *Journal of Product & Brand Management*, 16(7), 441-458. doi:10.1108/10610420710834904.
- Instrução Normativa n. 17 de 15 de abril de 2020*. Estabelece os procedimentos, via sistema eletrônico pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, para o registro, cadastro, renovação, alteração, suspensão temporária e cancelamento de registro e cadastro dos estabelecimentos destinados à alimentação animal. Diário Oficial da União: Poder Executivo: Seção 1, Brasília, DF, p. 4, 22 abr. 2020.
- Instrução Normativa n. 30, de 26 de junho de 2018*. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 13 jul. 2018. https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/29896222/do1-2018-07-13-instrucao-normativa-n-30-de-26-de-junho-de-2018-29896212.
- Instrução Normativa n. 60, de 23 de dezembro de 2019*. Ministério da Saúde. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 26 dez. 2019. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-60-de-23-de-dezembro-de-2019-235332356>.
- Johansson, M., Olsson, G., & Andersson, L. (2017). Value creation character and value assessment responsibility. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 16(1), 56-75.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396.
- Kantamneni, S. P., & Coulson, K. R. (1996). Measuring perceived value: Scale development and research findings from a consumer survey. *Journal of Marketing Management (10711988)*, 6(2), 72-86.
- Kennely, S. J., & Broadhurst, M. K. (2021). A review of bycatch reduction in demersal fish trawls. *Reviews in Fish Biology and Fisheries*, 31, 289-318. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11160-021-09644-0>.
- Kesidis, G., Das, A., & de Veciana, G. (2008, March). On flat-rate and usage-based pricing for tiered commodity internet services. In 2008 42nd Annual Conference on Information Sciences and Systems (pp. 304-308). Princeton, NJ: IEEE.
- Kim, J. Y., Natter, M., & Spann, M. (2009). Pay what you want: A new participative pricing mechanism. *Journal of Marketing*, 73(1), 44-58.
- Kirchner, R. M., Chaves, M. A., Silinske, J., Essi, L., Scherer, M. E., & Durigon, E. G. (2016). Análise da produção e comercialização do pescado no Brasil. *Revista Agroambiente*, 10(2), 168-177. <https://revista.ufr.br/agroambiente/article/view/2783>.
- Koblitz, M. G. B. (2011). *Matérias-primas alimentícias: Composição e controle de qualidade*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan Ltda.
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: Análise, planejamento, implantação e controle*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing*. (14a ed.). São Paulo: Pearson Education.

- Koutsoyannis, A. (1979). *Modern microeconomics*. Hong Kong: The Macmillan Press.
- Kubo, E. (2014). Pescados e derivados. In L. F. Madi, & R. Rego (Org.). *Sustentabilidade e sustentação da produção de alimentos no Brasil: agroindústria de alimentos*. (4, Cap. 5, pp. 75-84). Brasília: CGEE, https://www.cgee.org.br/documents/10195/734063/Agroindustria_Vol_IV_LIVRO_Web_300_32015_10145.pdf/402d4f87-f021-4fcc-98f2-b75830c99c3f?version=1.3.
- Laboratório Nacional Agropecuário. (2014). Prova para amônia em pescados (Prova de Éber). <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/laboratorios/credenciamento-e-laboratorios-credenciados/legislacao-metodos-credenciados/arquivos-metodos-da-area-poa-iaq/met-poa-slav-22-02-prova-para-amonia-em-pescados-prova-de-eber.pdf/view>.
- Langholm, O. (1969). *Full cost and optimal pricing*. Oslo, Norway: Universitetsforlaget. http://www.norges-bank.no/pages/71744/EN/Price-setting_behaviour.pdf.
- Le Gall-Ely, M. (2009). Definition, measurement, and determinants of the consumer's willingness to pay: A critical synthesis and avenues for further research. *Recherche et Applications en Marketing* (English Edition), 24(2), 91-112.
- Leiting, T., Schuh, G., Stich, V., & Frank, J. (2021). *Pricing for smart-product-service-systems in subscription business models for production industries*. Institute for Industrial Management (FIR) at RWTH Aachen University; Germany: CPSL. In Proceedings of the Conference on Production Systems and Logistics, Germany. ESSN: 2701-6277.
- Lim, C. S., & Mohamed, M. Z. (2000). An exploratory study into recurring construction problems. *International Journal of Project Management*, 18(4), 267-273.
- Lima, C. L. S. de, Lourenço, L. D. F. H., & de Carvalho LeHalle, A. L. (2020). Utilização de análise de perigos e pontos críticos para garantia da segurança de alimentos: Estudo de caso em uma indústria de pescado. *Revista Brasileira de Engenharia de Produção*, 6(3), 30-41.
- Lima, J. H. M., Lin, C. F., Dias Neto, J., & Menezes, A. A. S. Sobre o uso da rede de certo na pesca de atuns no Brasil. (2011). *Boletim Técnico Científico do CEPNOR*, 11(1), 81-115. <https://cepnor.ufra.edu.br/index.php?journal=tjfas&page=article&op=view&path%5B%5D=1205>.
- Lines, J. A., Robb, D. H., Kestin, S. C., Crook, S. C., & Benson, T. (2003). Electric stunning: A humane slaughter method for trout. *Aquacultural Engineering*, 28(3-4), 141-154. [https://doi.org/10.1016/S0144-8609\(03\)00021-9](https://doi.org/10.1016/S0144-8609(03)00021-9).
- Lines, J. A., & Spence, J. (2011). Safeguarding the welfare of farmed fish at harvest. *Fish physiology and biochemistry*, 38(1), 153-162. https://www.researchgate.net/publication/51709534_Safeguarding_the_welfare_of_farmed_fish_at_harvest.
- Liozu, S. M. (2017). State of value-based-pricing survey: Perceptions, challenges, and impact. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 16(1), 18-29.
- Liozu, S. M., Hinterhuber, A., Boland, R., & Perelli, S. (2012). The conceptualization of value-based pricing in industrial firms. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 11(1), 12-34.

- Longwe, P., & Kapute, F. (2016). Nutritional composition of smoked and sun-dried pond raised *Oreochromis karongae* (Trewavas, 1941) and *Tilapia rendalli* (Boulenger, 1896). *American Journal of Food and Nutrition*, 4(6), 157-160. <http://pubs.sciepub.com/ajfn/4/6/3/index.html>.
- Lucas, M. R. (2003, September). Pricing decisions and the neoclassical theory of the firm. *Management Accounting Research*, 14(3), 201-217. doi:10.1016/S1044-5005(03)00044-1.
- Lucas, M. R., & Rafferty, J. (2008, June). Cost analysis for pricing: exploring the gap between theory and practice. *The British Accounting Review*, 40(2), 148-160. doi:10.1016/j.bar.2007.11.002.
- MacDiarmid, J., Tholana, T., & Musingwini, C. (2018). Analysis of key value drivers for major mining companies for the period 2006-2015. *Resources Policy*, 56, 16-30. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2017.09.008>.
- Machado, R. A., Barbosa, I. V., & Pedro, E. M. (2022). Cadeia produtiva de pescado no Brasil: atualidades e perspectivas futuras. *Editor Chefe*, 3, 42-68. https://web.archive.org/web/20220517025052id_/https://institutoscientia.com/wp-content/uploads/2022/04/Livro-Engenharia-Agrarias-Exatas.pdf#page=42
- Martins, E. (2003). *Contabilidade de custos*. (9a ed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, E. (2010). *Contabilidade de custos*. (10a ed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, E. (2018). *Contabilidade de custos*. (11a ed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, E. & Rocha, W. (2010). *Métodos de custeio comparados: Custos e margens analisados sob diferentes perspectivas*. São Paulo, SP: Atlas.
- Mazrouh, M. M. (2015). Effects of freezing storage on the biochemical composition in muscles of *Saurida undosquamis* (Richardson, 1848) comparing with imported frozen. *International Journal of Fisheries and Aquatic Science*, 3(2), 295-299. <https://www.fisheriesjournal.com/archives/?year=2015&vol=3&issue=2&part=D&ArticleId=311>.
- Medina, J. R., Melica, A., Lorenzati, J., & Pérez, G. A. (2016). Estudio de un protocolo para determinar autoxidación en lípidos de productos de pescado rio. *Nexo Revista Científica*, 29(01), 14-21. <https://www.camjol.info/index.php/NEXO/article/view/4396>.
- Mendes, J. M., Inoue, L. A. K. A., & Jesus, R. S. (2015). Influência do estresse causado pelo transporte e método de abate sobre o *rigor mortis* do tambaqui (*Colossoma macropomum*). *Brazilian Journal of Food Technology*, 18(2), 162-169. <https://repositorio.inpa.gov.br/bitstream/1/15902/1/artigo-inpa.pdf>.
- Ministério da Agricultura, Agropecuária e Abastecimento. (2007). *Manual de procedimentos para implantação de estabelecimento industrial de pescado: Produtos frescos e congelados*. Brasília: MAPA/SEAP/PR.
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (2019). Secretaria de Defesa Agropecuária. *Manual de métodos oficiais para análise de alimentos de origem animal*. (2a ed.). Brasília: MAPA. 158p. <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/laboratorios/credenciamento-e-laboratorios-credenciados/legislacao-metodos-credenciados/arquivos-metodos-da-area-poa-iaq/ManualdeMtodosOficiaisparaAnlisedeAlimentosdeOrigemAnimal2ed.pdf>.

- Minozzo, M. G. (2011). *Processamento e conservação do pescado*. Caderno técnico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, Paraná/Curitiba: e-Tec Brasil, 165 p. http://www.proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/411/processamento_e_conservacao_do_pescado.pdf?sequence=1&isallowed=y.
- Mishan, E. J. (1961). Theories of consumer's: a cynical view. *Economica*, London School of Economics and Political Science, London, 28(109), 01-11. <https://www.jstor.org/stable/2550449>.
- Monteiro, M. L. G. (2013). *Aproveitamento de resíduos de tilápia (Oreochromis niloticus) para elaboração de novos produtos com valor agregado*. (Tese de Doutorado). Universidade Federal Fluminense. Niterói, RJ, Brasil. <http://higieneveterinaria.uff.br/wp-content/uploads/sites/270/2020/07/marialucia.pdf>.
- Monteiro, M. L. G., Mársico, E. T., Teixeira, C. E., Mano, S. B., Júnior, C. A. C., & Vital, H. C. (2012). Validade comercial de filés de Tilápia do Nilo (*Oreochromis niloticus*) resfriados embalados em atmosfera modificada e irradiados. *Ciência Rural*, 42(4), 737-743. <https://www.scielo.br/j/cr/a/GBYGXGFfwrgvXPmRrSYVJVw/?lang=pt>.
- Moura, M. A. M., Galvão, J. A., Henrique, C. M., Silva, L. K. S., & Oetterer, M. (2009). Caracterização físico-química e de frescor de filés de tilápia do Nilo (*Oreochromis niloticus*) oriundas da pesca extrativista no médio Rio Tietê/SP, Brasil. *Boletim do Instituto de Pesca*, 35(3), 487-495. <https://institutodepesca.org/index.php/bip/article/download/876/858>.
- Nagle, T. T., & Hogan, J. E. (2006). *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably*. (4th. ed.). Hoboken, New Jersey, United States: Prentice Hall.
- Nakagawa, F. (2016, março 04). *Brasil cai para a posição de 9ª economia do mundo*. Exame.com. Versão eletrônica. <http://exame.abril.com.br/economia/pib-em-dolar-cai-25-e-brasil-cai-para-a-posicao-de-9a-economia-do-mundo/>
- Neiva, C. R. P., Matsuda, C. S., Machado, T. M., Casarini, L. M., & Tomita, R. Y. (2015). Glaciamento em filé de peixe congelado: Revisão dos métodos para determinação do peso do produto. *Boletim do Instituto de Pesca*, 41(4), 899-906. <https://www.pesca.sp.gov.br/boletim/index.php/bip/article/view/1082/1059>.
- Noble, P. M., & Gruca, T. S. (1999). Industrial pricing: Theory and managerial practice. *Marketing Science*, 18(3), 435-454. doi:10.1287/mksc.18.3.435.
- Nordgreen, A. H., Slinde, E., Moller, D., & Roth, B. (2008). Effect of various electric field strengths and current durations on stunning and spinal injuries of Atlantic herring. *Journal of Aquatic Animal Health*, 20(2), 110-115. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1577/H07-010.1>.
- Norma Interna n. 1 de 08 de março de 2017*. Aprova os modelos de formulários, estabelece as frequências de amostragens mínimas a serem utilizadas na inspeção e fiscalização, para verificação oficial dos autocontroles implantados pelos estabelecimentos de produtos de origem animal registrados (SIF) ou relacionados (ER) junto ao DIPOA /SDA, bem como o manual de procedimentos. Brasília, DF. <https://alimentusconsultoria.com.br/norma-interna-01-08-marco-2017-mapa/>.
- Oetterer, M., Savay-da-Silva, L. K., & Galvão, J. A. (2012). Congelamento é o melhor método para a conservação do pescado. *Visão Agrícola*, 8(11), 137-139. <https://www.esalq.usp.br/visaoagricola/sites/default/files/va11-processamento07.pdf>.

- Ogawa, M., Silva, A. I. M., Ogawa, N. B. P., Maia, E. L., & Nunes, M. L. (2008). Adequações tecnológicas no processamento da carne de caranguejo. *Food Science and Technology*, 28(1), 78-82. <https://www.scielo.br/j/cta/a/sGWFgvz4BxFbLQ6XhyVKNmc/?lang=pt>.
- Oliveira, A. L. T., Sales, R. O., Bruno, F. H. S., & Freitas, J. B. S. (2013). Avaliação química da silagem biológica de resíduos de pescado das indústrias de filetagem de tilápia do Nilo (*Oreochromis niloticus*). *Revista Brasileira de Higiene e Sanidade Animal*, 7(2), 45-67. <http://www.higieneanimal.ufc.br/seer/index.php/higieneanimal/article/view/102/3024#>.
- Oliveira, B., & Pedroza Filho, M. X. (2020). Perspectivas para o desenvolvimento da cadeia produtiva da piscicultura no Tocantins. *Revista Humanidades e Inovação*, 7(14), 8-17. <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/3446>.
- Olsen, S. H., Sorensen, N. K., Stormo, S. K., & Elvevoll, E. O. (2006). Effect of slaughter methods on blood spotting and residual blood in fillets of Atlantic salmon (*Salmo salar*). *Aquaculture*, 258(1-4), 462-469. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0044848606003140>.
- Osório, F. (2017). Disseminação de boas práticas de higiene no manuseio, processamento e conservação do pescado. *Capitalização de Experiências para Maior Impacto no Desenvolvimento Rural*, 1, 21-26. https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/97746/Exp_Cap4_Osorio_pt.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Padoveze, C. L. (2006). *Curso básico gerencial de custos*. (2a ed.). São Paulo: Thomson Learning.
- Palmer, S., & Raftery, J. (1999). Opportunity cost. *Bmj*, 318(7197), 1551-1552.
- Pedrazzani, A. S. (2007). Reconhecimento da senciência e proposta de método alternativo de abate. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Paraná. Curitiba, PR, Brasil https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/16898/Ana_Silvia_tese.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Pereira, A. A. F., & Tenuta-Filho, A. (2005). Avaliação de condições de consumo da sardinha *Sardinella brasiliensis*. *Food Science and Technology*, 25(4), 720-725. https://www.researchgate.net/publication/250045163_Avaliacao_de_condicoes_de_consumo_da_sardinha_Sardinella_brasiliensis.
- Pindyck, R. S., & Rubinfeld, D. L. (2002). *Microeconomia*. (5a. ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Portaria n. 3, de 02 de janeiro de 2019. Ministério do Meio Ambiente. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 04 jan. 2019. <https://in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-3-de-2-de-janeiro-de-2019-57876156>.
- Portaria n. 7, de 01 de setembro de 2015. Ministério do Meio Ambiente. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 02 set. 2015. https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/32825234/DiarioOficialdaUniao.
- Portaria n. 150, de 29 de maio de 2020. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 01 jun. 2020. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-150-de-29-de-maio-de-2020-259415566>.

- Portaria n. 159, de 10 de maio de 2021.* Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 11 mai. 2021. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-sap/mapa-n-159-de-10-de-maio-de-2021-319027169>.
- Portaria n. 185, de 13 de maio de 1997.* Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 19 mai. 1997. <https://www.defesa.agricultura.sp.gov.br/legislacoes/portaria-mapa-185-de-13-05-1997,670.html>.
- Portaria n. 326 de 30 de julho de 1997.* Aprova Regulamento Técnico, “Condições Higiênicas-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos Ministério da Saúde. Diário Oficial da União: Poder Executivo, Brasília, DF. http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/svs1/1997/prt0326_30_07_1997.html.
- Portaria n. 393 de 09 de setembro de 2021.* Aprova os procedimentos de registro, de relacionamento, de reforma e ampliação, de alteração cadastral e de cancelamento de registro ou de relacionamento de estabelecimentos junto ao Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal da Secretaria de Defesa Agropecuária do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, incluídos os estabelecimentos agroindustriais de pequeno porte de produtos de origem animal. Diário Oficial da União: Poder Executivo: Seção 1, Brasília, DF, p. 6, 13 set. 2021.
- Possamai, B., Rosa, L. C., & Corrêa, M. F. M. (2014). Seletividade de armadilhas e atrativos na captura de pequenos peixes e crustáceos em ambientes estuarinos. *Brazilian Journal of Aquatic Science and Technology*, 18(2), 11-17. <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/bjast/article/download/4341/3892>.
- Prado, E. F. S. (2007, outubro-dezembro). Formação de preços como processo complexo. *Estudos Econômicos*, 37(4), 745-769. doi:10.1590/S0101-41612007000400002.
- Raffo, D., Mehta, M., Anderson, D. J., & Harmon, R. (2010). *Integrating Lean principles with value-based software engineering*. In PICMET 2010 Technology Management for Global Economic Growth / 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), pp. 1-10, Phuket, Thailand: IEEE.
- Raimundo, M. G. M., & Machado, T. M. (2017). *Pescado é Saúde: Salga, secagem e defumação*. Coordenadoria de Desenvolvimento dos Agronegócios, 44 p. http://www.codeagro.agricultura.sp.gov.br/uploads/publicacoesCesans/pescadoesaude_salga_secagemedefumacao.pdf.
- Rebouças, L. O. S., Figueiredo, J. P. V., Alves, V. C. F., Campelo, M. C. S., Oliveira, P. V. C., Souza, J. T., Firmino, S. S., Pereira, G. S., Silva, J. B. A., & Lima, P. O. (2020). Diferentes processos de salga na qualidade de filés de tilápia (*Oreochromis niloticus*). *Research, Society and Development*, 9(10), e1029108251. <https://www.rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/8251/7407>.
- Resende, J. F. B. (2013). *Como elaborar o preço de venda*. Belo Horizonte: SEBRAE/MG.
- Resolução n. 216 de 15 de setembro de 2004.* Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Ministério da Saúde. Diário Oficial da União: Poder Executivo, Brasília, DF, 16 set. 2004.

- Resolução n. 275 de 21 de outubro de 2002.* Dispõe sobre o Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Ministério da Saúde. Diário Oficial da União: Poder Executivo, Brasília, DF, 06 nov. 2002.
- Ribeiro, C. F. A., Park, K. J., Hubinger, M. D., Ribeiro, S. C. A., & Araújo, E. A. F. (2018). Tecnologias para conservação do pescado amazônico. *Inclusão Social*, 12(1), 80-94. <http://revista.ibict.br/inclusao/article/view/4457/3864>.
- Robb, D. H. F., & Roth, B. (2003). Brain activity of Atlantic salmon (*Salmo salar*) following electrical stunning using various field strengths and pulse durations. *Aquaculture*, 216(1-4), p. 363-369. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0044848602004945>.
- Rocha, I. C. et al. (2019). A contabilidade de custos como ferramenta na formação do preço de venda em uma indústria em Panificação. *Brazilian Journal of Development*, 5(9), 15957-15980. <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/3371>.
- Rocha, W., & Martins, E. (2015). *Métodos de custeio comparados: Custos e margens analisados sob diferentes perspectivas*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Saha, A. (1997). Risk preference estimation in the nonlinear mean standard deviation approach. *Economic Inquiry*, 35(4), 770-782.
- Samuelson, P. A. (1976). *Foundations of economic analysis*. New York: Athenaeum.
- Santos, J. J. dos. (2008). *Fundamentos de custos para formação do preço e do lucro*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Santos, R. V. (1999). Planejamento do “Target-price” segundo o enfoque da gestão econômica. *Revista Brasileira de Custos*, São Leopoldo, 1(1), 21-35. <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3376/3376>.
- Santos, R. V. dos. (2007). *Custos operacionais e formação de preço de frete no transporte rodoviário de cargas – um estudo de caso*. In Anais do XIV Congresso Brasileiro de Custos. João Pessoa: ABC (Associação Brasileira de Custos). <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1429>.
- Sardinha, J. C. (1995). *Formação de preço: A arte do negócio*. São Paulo: Makron Books.
- Sartori, E. (2004). *Gestão de preços*. São Paulo: Atlas.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. (Vol. 7). Harlow: Pearson.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2000). *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: LTC.
- Schreiber, F. H. R., Zucatto, L. C., & Lazzari, R. (2021). Commercialization channels of freshwater fish: A study in municipalities in the Northwest mesoregion of Rio Grande do Sul. *Research, Society and Development*, 10(5), e50010514427. <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/14427>.
- Schultz, D. E., & Barnes, B. E. (2001). *Campanhas estratégicas de comunitário de Niarea*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

- Senna, A. (1994). Citação. *Revista Veja*, edição especial 1338-A, 3 de maio. <https://www.pensador.com/frase/MTEyODg2MQ/>
- Silva, R. O. da. (2015). *Teorias da administração*. (3a ed.). São Paulo: Pearson, 2013.
- Simões, M. R., Ribeiro, C. F. A., Ribeiro, S. C. A., Park, K. J., & Murr, F. E. X. (2007). Composição físico-química, microbiológica e rendimento do filé de tilápia tailandesa (*Oreochromis niloticus*). *Food Science and Technology*, 27(3), 608-613. <https://www.scielo.br/j/cta/a/M4K7968WpH5Qz3qfvnsvyFC/?lang=pt>.
- Skouras, T. S., Avlonitis, G. J., & Indounas, K. A. (2005). Economics and marketing on pricing: how and why do they differ? *Journal of Product & Brand Management*, 14(6), 362-374. doi:10.1108/10610420510624512.
- Soares, K. M. P., & Gonçalves, A. A. (2012). Qualidade e segurança do pescado. *Revista do Instituto Adolfo Lutz*, 71(1), 1-10, 2012. <https://docs.bvsalud.org/biblioref/ses-sp/2012/ses-25855/ses-25855-3684.pdf>.
- Soledade, S. (2015). *Gestão e empreendedorismo*. (Vol. 1). São Paulo: Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).
- Sousa, C. L., Lourenço, L. F. H., Lehalle, A. L. C., & Moreira, L. A. C. (2021). Boas práticas de fabricação no beneficiamento de pescado. *Revista Desafios*, 8(1), 18-27. <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/desafios/article/view/8968/18472>.
- Souza, A. A. D. (2018). *A abordagem do valor na formação do preço de venda: um estudo no ambiente business-to-business brasileiro*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Stefani, S. D., dos Santos Ferla, M., & Scheffer, J. L. (2017). O valor dos novos medicamentos: preços baseados em valor. *J Bras Econ Saúde*, 9(1), 108-110.
- Stoppel, E., & Roth, S. (2015). Consequences of usage-based pricing in industrial markets. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 14(3), 140-154.
- Stoppel, E., & Roth, S. (2017). The conceptualization of pricing schemes: From product-centric to customer-centric value approaches. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 16(1), 76-90.
- Tocantins, S. (2017). *Custo e preço de venda na prestação de serviços*. Amapá: Sebrae. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/custos-e-preco-de-venda-na-prestacao-de-servicos,b6c6164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>.
- Töytäri, P., Keränen, J., & Rajala, R. (2017). Barriers to implementing value-based pricing in industrial markets: A micro-foundations perspective. *Journal of Business Research*, 76, 237-246. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296317300115?via%3Dihub>.
- Töytäri, P., Rajala, R., & Alejandro, T. B. (2015). Organizational and institutional barriers to value-based pricing in industrial relationships. *Industrial Marketing Management*, 47, 53-64. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850115000401?via%3Dihub>.
- Tucker, R. B. (1999). *Agregando valor ao seu negócio*. São Paulo: Makron Books.

- Ulaga, W., & Chacour, S. (2001). Measuring customer-perceived value in business markets: A prerequisite for marketing strategy development and implementation. *Industrial Marketing Management*, 30(6), 525-540.
- Vagias, W. M. (2006). *Likert-type scale response anchors*. Clemson International Institute for Tourism & Research Development, Department of Parks, Recreation and Tourism Management. Clemson University. Clemson, SC, USA: Clemson University.
- Velioglu, H. M., Temiz, H. T., & Boyaci, I. H. (2015). Differentiation of fresh and frozen-thawed fish samples using Raman spectroscopy coupled with chemometric analysis. *Food Chemistry*, 172, 283-290.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S030881461401440X>.
- Viegas, E. M. M., Pimenta, F. A., Previero, T. C., Gonçalves, L. U., Durães, J. P., Ribeiro, M. A. R., & Oliveira Filho, P. R. C. (2012). Métodos de abate e qualidade da carne. *Archivos de Zootecnia*, 61(237), 41-50.
<https://www.uco.es/ucopress/az/index.php/az/article/view/2957>.
- Vieira, E. P. (2013). *Custos e formação de preço de venda*. (2a ed., Coleção Educação à Distância, Série Livro-Texto.). Ijuí: Ed. Unijuí.
- Vives-Mestres, M., Martín-Fernández, J. A., & Kenett, R. S. (2016). Compositional data methods in customer survey analysis. *Quality and Reliability Engineering International*, 32(6), 2115-2125.
- Voutilainen, A., Pitkäaho, T., Kvist, T., & Vehviläinen-Julkunen, K. (2016). How to ask about patient satisfaction? The visual analogue scale is less vulnerable to confounding factors and ceiling effect than a symmetric Likert scale. *Journal of Advanced Nursing*, 72(4), 946-957.
- Walters, D., & Lancaster, G. (2000). Implementing value strategy through the value chain. *Management Decision*, 38(2), 160-178.
- Yanase, J. (2018). *Custos e formação de preços: importante ferramenta para tomada de decisões*. Minha Biblioteca. São Paulo: Trevisan.
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595450257/pageid/0>.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/pageid/1>.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985, spring). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46. doi:10.2307/1251563.
- Zhang, Y., & Wildemuth, B. M. (2009). *Unstructured interviews. Applications of social research methods to questions in information and library science*. (pp. 222-231). California, USA: ABC-CLIO.
- Zhao, Y. M., Alba, M., Sun, D. W., & Tiwari, B. (2019). Principles and recent applications of novel non-thermal processing technologies for the fish industry a review. *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*, 59(5), 728-742.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10408398.2018.1495613>.