

**ESTADO DE IMPLEMENTAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DO
VALUE-BASED PRICING EM PORTUGAL**

Henrique José Centeno Nunes Costa Pais

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientador:
Prof. Doutor Leandro Luís Ferreira Pereira, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE Business
School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

setembro 2018

Agradecimentos

Agora que se aproxima do fim mais uma etapa da minha vida acadêmica, gostaria de agradecer a todos aqueles que sempre me apoiaram neste percurso.

Agradeço assim à minha família, que esteve sempre comigo, a apoiar-me e a dar-me força para nunca desistir.

Agradeço também ao meu orientador da dissertação, o Professor Doutor Leandro Pereira, por estar sempre disponível para me ajudar.

E agradeço por fim, a todos os Inquiridos que contribuíram para este estudo, pois sem a sua colaboração não seria possível a realização deste trabalho.

Resumo

Para as empresas serem bem-sucedidas, num mundo empresarial cada vez mais competitivo, necessitam de conciliar as suas estratégias com as necessidades dos seus clientes, como tal, é importante que tenham em consideração a perceção de valor dos seus clientes, quando determinam as estratégias a utilizar na definição dos preços dos seus produtos e serviços. Para tal, é essencial a adoção do *Value-Based Pricing*, como estratégia de preços, uma vez que esta é uma estratégia que utiliza a perceção de valor dos clientes como referência para a determinação dos preços dos produtos e serviços. Neste sentido, este trabalho tem como objetivo principal estudar o estado de implementação dos princípios do *Value-Based Pricing* em Portugal, com o intuito de se perceber se as empresas nacionais utilizam esta estratégia de preços, a forma como estas avaliam a perceção de valor dos seus clientes e as principais barreiras à implementação desta estratégia. Conclui-se que apesar da maioria das empresas ter conhecimento acerca da existência desta estratégia de preços, esta é a menos utilizada por parte das mesmas, sendo a subjetividade da perceção de valor dos clientes a principal barreira à implementação desta estratégia.

Palavras-chave

Estratégias de Preços; Preço Baseado no Valor; Gestão de Valor; Gestão de Realização de Benefícios

Abstract

In an increasingly competitive business world, companies need to adapt and make their strategies meet the clients' needs and so, it is important to consider the Customer perceived value upon establishing the strategies to implement in the definition of their services' and products' values. Therefore, it is of the utmost importance to adopt the *Value-Based Pricing* as a pricing strategy, as the guideline of this strategy for the definition of services and products is the customer perceived value.

In this regard, this paper aims at studying the state of the implementation of the *Value-Based Pricing*'s principles in Portugal, with a view to understand whether companies use this strategy, how they assess their customer's perceived value and the main constraints to its use. It is possible to conclude that, even though most companies know this pricing strategy, it is the one they use the least, as the subjectivity of the customer's perceived value poses as the main obstacle to the implementation of this strategy.

Keywords

Pricing Strategies; Value-Based Pricing; Value Management, Benefits-Realization Management

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1. Estratégias de Preços.....	3
2.1.1. O <i>Value-Based Pricing</i> como Estratégia de Preços	5
2.1.2. A Resistência à Adoção do <i>Value-Based Pricing</i> como Estratégia de Preços	7
2.2. Gestão de Valor	9
2.2.1. A Gestão de Valor como Ferramenta para a Criação de Valor e o seu Impacto no <i>Value-Based Pricing</i>	11
2.3. Gestão de Realização de Benefícios.....	12
3. Objetivos e Metodologia da Investigação Empírica.....	17
3.1. Objetivos da Investigação	17
3.2. Método de Investigação	18
3.2.1. Desenho e Justificação da Metodologia ao Nível do Estudo de Caso.....	18
3.2.2. População e Amostra.....	19
3.2.3. Recolha e Tratamento de Dados.....	19
4. Apresentação e Discussão dos Resultados da Investigação	21
4.1. Apresentação dos Resultados da Investigação Empírica.....	21
4.1.1. Caracterização dos Inquiridos	21
4.1.2. Estratégias de Preços Conhecidas e Utilizadas pelas Empresas.....	22
4.1.3. Determinação do Valor dos Projetos por parte das Empresas.....	25
4.1.4. Importância Atribuída aos Benefícios que os Clientes podem Alcançar com a Realização dos Projetos por parte das Empresas.....	26
4.2. Discussão dos Resultados.....	27
4.2.1. Ao Nível das Estratégias de Preços Utilizadas pelas Empresas	27
4.2.2. Ao Nível da Determinação do Valor dos Projetos	28
4.2.3. Ao Nível dos Benefícios Alcançados pelos Clientes com a Realização dos Projetos	29
5. Conclusões e Reflexões Finais.....	29
5.1. Conclusões da Investigação	29
5.2. Limitações do Estudo e Futuras Linhas de Investigação.....	31
6. Bibliografia	33
Anexos.....	37

Lista de Figuras

Figura 1: Funções desempenhas pelos inquiridos nas respetivas empresas	22
Figura 2: Estratégias de preços conhecidas pelos inquiridos	22
Figura 3: Estratégias utilizadas pelos inquiridos na definição dos preços dos seus produtos e serviços.....	23
Figura 4: Métodos utilizados pelos inquiridos, que utilizam uma estratégia de preços baseada no valor do cliente, para avaliarem o valor percebido pelos seus clientes	24
Figura 5: Motivos apresentados pelos inquiridos, que não utilizam uma estratégia de preços baseada no valor do cliente, para a não adoção desta estratégia	25
Figura 6: Métodos utilizados pelos inquiridos na determinação do valor dos seus projetos.....	26
Figura 7: Importância atribuída, por parte dos inquiridos, aos indicadores de gestão de projetos	27

Lista de Tabelas

Tabela 1: Amostra Obtida	19
--------------------------------	----

Lista de Acrónimos

TI	Tecnologias da Informação
SI	Sistemas de Informação
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação

1. Introdução

Num mundo empresarial cada vez mais competitivo, para as empresas serem bem-sucedidas e transformarem os seus relacionamentos comerciais em situações *win-win*, necessitam de conciliar as suas estratégias com as necessidades dos seus clientes (Harmon *et al.*, 2009; Töytäri *et al.*, 2015).

Para tal é importante que, ao definirem as estratégias utilizadas na determinação dos preços dos seus produtos e serviços, estas tenham em consideração o valor percebido pelos seus clientes (Harmon *et al.*, 2009).

Daí a relevância do *Value-Based Pricing* como estratégia de preços, uma vez que esta é uma estratégia que utiliza a perceção de valor dos clientes como referência para a definição dos preços dos produtos e serviços (Ingenbleek *et al.*, 2003; Töytäri *et al.*, 2015).

E é neste contexto que se definiu como objetivo principal deste trabalho, estudar o estado de implementação dos princípios do *Value-Based Pricing* em Portugal, com o intuito de se perceber se as empresas nacionais utilizam esta estratégia para determinar o preço dos seus produtos e serviços, a forma como estas avaliam a perceção de valor dos seus clientes e as principais barreiras à implementação desta estratégia.

Para além disso, também consideramos pertinente procurar perceber se as empresas têm em consideração a satisfação das necessidades dos seus clientes, quando determinam o valor dos seus projetos e a importância que dão aos benefícios que estes podem trazer aos seus clientes.

Como tal, também serão abordadas as temáticas de Gestão de Valor, que é um modelo de criação de valor que tem sido, cada vez mais, utilizado em gestão de projetos e que define os objetivos dos negócios e identifica a melhor maneira de os alcançar, equilibrando as necessidades e expectativas das partes interessadas com os recursos disponíveis (Thiry, 2001). E de Gestão de Realização de Benefícios, que é uma ferramenta que utiliza os

benefícios dos projetos para gerir e medir o desempenho desses mesmos projetos (Yates *et al.*, 2009).

Neste estudo, a recolha de dados para análise será feita através de um questionário do tipo fechado, que será partilhado na rede social *Facebook*, quanto ao tratamento dos dados recolhidos, este será feito através do *software* informático Excel.

Espera-se que o presente estudo possa ajudar a divulgar a importância do *Value-Based Pricing*, como estratégia de preços e a relevância da existência de uma conciliação entre as estratégias de preços adotadas pelas empresas e a satisfação das necessidades dos seus clientes.

Este estudo divide-se da seguinte forma, no ponto 2 são apresentadas as estratégias que as empresas podem adotar na determinação dos preços dos seus produtos e serviços, no ponto 3 é abordada a temática de Gestão de Valor, no 4 a de Gestão de Realização de Benefícios, no ponto 5 são apresentados os objetivos do estudo e a metodologia da investigação empírica, no 6 a apresentação e discussão dos resultados da investigação e por fim, no 7 as conclusões do estudo e reflexões finais.

2. Revisão da Literatura

2.1. Estratégias de Preços

A “descoberta” da prática de preços pode ser atribuída a Robert Hall e Charles Hitch, que pouco tempo antes da Segunda Guerra Mundial, descobriram que as empresas, para definirem os preços dos seus produtos, avaliavam os custos totais e, em seguida, adicionavam uma margem de lucro, sendo esta prática reconhecida, na literatura, como preço baseado no custo (Ingenbleek, 2007).

Segundo Harmon *et al.* (2009), as decisões relativas ao preço são as mais difíceis de tomar no lançamento de um novo serviço, uma vez que, de acordo com este autor, nenhuma ferramenta no marketing pode aumentar as vendas ou reduzir a procura mais rapidamente do que a estratégia de preços. O preço tem um enorme impacto no lucro das empresas, porém as estratégias de preços adotadas podem variar, de acordo com a indústria, com os países ou com o tipo de clientes. No entanto, geralmente, os investigadores concordam que estas estratégias podem ser categorizadas em três grupos (Ingenbleek *et al.*, 2003; Hinterhuber, 2008):

- Preços baseados em custos, que são determinados, essencialmente, com base nos custos contabilísticos (Hinterhuber, 2008). Esta estratégia estipula os preços quantificando os custos fixos e variáveis em relação ao desenvolvimento, produção e comercialização de um novo produto ou serviço, dando informação à empresa sobre qual será o preço que deverão praticar de forma a serem lucrativos (Ingenbleek *et al.*, 2003).

- Preços baseados na concorrência, que utilizam os níveis de preços antecipados ou observados na concorrência, para fixação dos preços (Hinterhuber, 2008), o que se verifica quando as empresas não conseguem diferenciar os seus produtos ou serviços dos da concorrência (Ingenbleek, 2007). Para Kienzler (2017), as empresas que definem os seus preços unicamente com base nos preços da concorrência, independentemente dos seus custos e das considerações dos seus clientes, estão apenas a imitar a concorrência, em vez de a analisar. Para este autor, isso não é considerada uma estratégia de preços baseada na concorrência, mas sim uma simples imitação;

- Preços baseados no valor do cliente (*Value-Based Pricing*), esta estratégia utiliza o valor que um produto ou serviço entrega a um segmento predefinido de clientes, como principal fator para a definição do seu preço (Hinterhuber, 2008). Utiliza a percepção de valor dos clientes como referência para a definição dos preços dos produtos e serviços (Ingenbleek *et al.*, 2003; Töytäri *et al.*, 2015).

No entanto, de acordo com Ingenbleek *et al.* (2003), estas estratégias não são mutuamente exclusivas, sendo que as empresas as podem combinar na determinação do preço dos seus produtos e serviços. Por exemplo, podem definir o preço de um novo produto ou serviço com base no seu custo, em entrevistas a um segmento predefinido de clientes e na análise da concorrência (Kienzler, 2017).

Todas estas estratégias têm os seus pontos fortes e fracos, em relação às estratégias de preços baseadas em custos ou na concorrência, por um lado, os dados para a sua definição estão disponíveis e são, relativamente, fáceis de obter, mas por outro, não têm em consideração as necessidades e requisitos dos clientes (Hinterhuber, 2008; Harmon *et al.*, 2009). Quanto à estratégia de preços baseada no valor do cliente, tem em consideração as perspetivas dos clientes, mas os dados, para a sua estipulação, são mais difíceis de obter e interpretar (Hinterhuber, 2008).

Segundo Hinterhuber (2008), em empresas que adotam estratégias de preços baseadas no custo ou na concorrência, muitas vezes o preço dos seus produtos ou serviços é estipulado com base em padrões intuitivos, enquanto que, aquelas que optam por uma abordagem com base no valor do cliente, definem os seus preços com base em pesquisas de mercado, métodos científicos e recomendações de especialistas.

Para Harmon *et al.* (2009), a estratégia de preços baseados no custo está focada na criação de valor a curto prazo, enquanto que a estratégia de preços baseados no valor centra-se na percepção do cliente sobre o valor de um produto ou serviço e não apenas no seu custo. Para este autor, a estratégia de preços baseados no valor tem o objetivo de fixar um preço que facilite o desenvolvimento de um relacionamento com o cliente e que lhe possa criar valor a longo prazo, possibilitando, ao mesmo tempo, a concretização dos objetivos financeiros e estratégicos das empresas. Deste modo, as estratégias de preços baseados

no valor podem transformar os relacionamentos comerciais em situações *win-win* (Töytäri *et al.*, 2015).

2.1.1. O *Value-Based Pricing* como Estratégia de Preços

Devido ao aumento da pressão sobre os preços, a atenção para o *Value-Based Pricing* ou preço com base no valor, em que o preço se baseia na percepção do valor do cliente, está em alta (Ingenbleek, 2007) e é cada vez mais reconhecido, na literatura, como a melhor estratégia de preços e a que mais contribui para o lucro das organizações (Monroe, 2002; Ingenbleek *et al.*, 2003; Docters *et al.*, 2004).

De acordo com Harmon *et al.* (2009), para as empresas serem bem-sucedidas, num mundo empresarial cada vez mais competitivo, necessitam de definir as suas estratégias de preços considerando o valor percebido pelos clientes, em vez de utilizarem estratégias de preços tradicionais, focadas apenas nos custos. O que vai de encontro ao que é referido por Hinterhuber (2008), que considera que a chave de uma lucratividade sustentada está nas características essenciais do preço baseado no valor do cliente, que incluem a compreensão das fontes de valor para os clientes; projetam produtos, serviços e soluções que atendem às necessidades dos clientes; fixam preços como uma função de valor e implementam políticas de preços consistentes.

Na mesma linha de pensamento, Ingenbleek *et al.* (2003), considera que a abordagem do preço baseado no valor do cliente é a melhor estratégia a adotar na tomada de decisão sobre o preço de um novo produto. Segundo este autor, esta abordagem está, positivamente correlacionada com o sucesso de um novo produto, enquanto que não existe qualquer tipo de correlação entre o sucesso de um novo produto e a adoção de uma estratégia de preços baseada nos custos ou na concorrência.

O que vai de encontro ao que é mencionado por Johansson *et al.* (2015), que refere que o valor é um conceito de muita importância tanto para os investigadores como para os profissionais das áreas da estratégia, do marketing e dos preços, uma vez que, de acordo com este autor, na literatura sobre preços, este conceito é visto como a alavanca chave para o aumento da lucratividade das empresas.

Liozu *et al.* (2012), considera que o valor do cliente pode ser visto segundo duas perspectivas, pode ser considerado o valor máximo que um cliente está disposto a pagar, para obter um determinado produto ou serviço (preço de reserva do cliente) ou pode ser a diferença entre o benefício que o cliente obtém com a aquisição de um determinado produto ou serviço e o preço do mesmo (superavit do cliente). O que vai de encontro ao que é referido por Harmon *et al.* (2009) e Johansson *et al.* (2015), que também consideram que o valor do cliente é o preço que o cliente está disposto a pagar para obter um determinado produto ou serviço.

Compreender a perceção do valor do cliente é muito importante para as empresas, porque, por um lado, informam-se sobre a disposição dos clientes em pagar por um determinado produto ou serviço e por outro, uma vez que as empresas que adotam uma abordagem de preços baseada no valor conseguem expressar os benefícios percebidos no preço, podem comercializar os seus produtos e serviços de uma forma coerente, em que o preço estipulado combine com os benefícios percebidos (Ingenbleek, 2007). Segundo este autor, o preço baseado no valor é o resultado das fontes de informação sobre a perceção do valor do cliente e a compreensão desta perceção pode levar a maiores volumes de vendas e a maiores margens de lucro. Para Ingenbleek (2007), a literatura sobre práticas de preços indica três fontes de informação sobre o valor do cliente: a implementação de pesquisas de mercado; a interação com clientes com quem a empresa tem relacionamentos e através dos conhecimentos que os gestores possuem sobre os clientes, derivado de experiências anteriores. De acordo com este autor, quanto maior for o número de clientes, mais a empresa desenvolve fontes de pesquisa de mercado e menos fontes com base nos relacionamentos.

Segundo o estudo realizado por Liozu e Hinterhuber (2012), as empresas que utilizam uma estratégia de preços com base no valor do cliente, suportam as decisões dos preços dos seus produtos e serviços com base em pesquisas de mercado, métodos científicos e recomendações de especialistas. De acordo com estes autores, estas empresas utilizam métodos científicos, como análise conjunta, o modelo KANO e testes de aceitação do cliente, para definir um intervalo para cada ponto de preço. Estes métodos reduzem a incerteza e aumentam a racionalidade no processo de fixação dos preços dos produtos e serviços. Na mesma linha de pensamento, Ingenbleek (2007), considera que o preço com base no valor é o resultado da implementação de recursos informativos, tais como

pesquisas de mercado, relacionamentos e conhecimento interno sobre os clientes. De acordo com este autor, as empresas não devem apenas desenvolver estas fontes de informação, mas também garantir a sua implementação.

No entanto, a adoção e implementação de uma estratégia de preços baseados no valor do cliente exigem uma compreensão rigorosa do conceito de preço baseado no valor, para além de um investimento em formação, investigação e comunicação (Liozu *et al.*, 2012). Uma vez que a disponibilidade de informações sobre a perceção do valor do cliente não garante, por si só, o sucesso da implementação de uma estratégia de preços com base no valor, o sucesso desta estratégia depende da forma como esta informação é transmitida dentro da organização e da forma como é interpretada e usada (Ingenbleek, 2007).

Para Harmon *et al.* (2009), a chave para o sucesso de uma estratégia de preços baseados no valor é o reconhecimento de que o preço depende dos requisitos de valor do cliente. De acordo com este autor, os consumidores fazem apreciações sobre os seus benefícios e os preços dos produtos e serviços que pretendem adquirir e escolhem aqueles que maximizam o seu valor percebido.

2.1.2. A Resistência à Adoção do *Value-Based Pricing* como Estratégia de Preços

Apesar de a pesquisa empírica demonstrar que a abordagem do preço baseado no valor do cliente possui vantagens significativas em relação às estratégias de preços convencionais, a verdade é que ela não tem sido adotada pela maioria das empresas (Hinterhuber, 2008; Kienzler, 2017). Na realidade, apenas uma pequena minoria das empresas adota esta abordagem como estratégia de preços (Hinterhuber, 2008; Liozu *et al.*, 2012; Kienzler, 2017). As investigações que têm sido feitas procuram explicar este paradoxo com base nos desafios organizacionais que as empresas têm que enfrentar, para implementarem uma estratégia de preços com base no valor, e não têm tido em consideração os desafios psicológicos (Kienzler, 2017). No entanto, segundo este autor, este paradoxo, do preço baseado no valor, deve-se, em parte, aos desafios psicológicos que os gestores têm que enfrentar. E no seu estudo, Kienzler (2017), apresenta cinco distúrbios cognitivos que provocam efeitos negativos no uso do preço baseado no valor,

sendo eles: *Perceived lack of control*, *Herding*, *Fixed-pie bias*, *Ambiguity aversion* e *Egocentric fairness bias*.

Por outro lado, Liozu *et al.* (2012), demonstra no seu estudo que as empresas que adotam uma estratégia de preços baseados no valor do cliente, revelam uma boa compreensão sobre este conceito e interpretam o valor do cliente de forma totalmente alinhavada com a literatura atual. No entanto, segundo este autor, as empresas que optam por uma estratégia de preços baseada em custos ou na concorrência, demonstram pouco conhecimento sobre o preço baseado no valor do cliente, o que pode explicar a não adoção desta estratégia, por parte destas empresas.

Já Töytäri *et al.*, (2015), considera que o facto de a maioria das empresas não optarem por esta abordagem de preços deve-se ao facto de esta possuir especificações complicadas sobre os clientes, que criam obstáculos à adoção desta estratégia de preços, por parte das empresas. Segundo este autor, as percepções de valor dos clientes são subjetivas, diferem de cliente para cliente e são difíceis de prever, o que dificulta a implementação de uma estratégia de preços baseados no valor.

Muitas vezes, em empresas que praticam abordagens de preços baseadas nos custos ou na concorrência, o conceito de preço baseado no valor é confundido com outros conceitos, como o de “custo total de propriedade”, de “valor agregado” ou de “vantagem competitiva” (Liozu *et al.*, 2012). Para além disso, segundo este autor, estas empresas, para além de confundirem o conceito, definem preço baseado no valor de uma forma que é inconsistente com a literatura atual sobre preços. Estas empresas definem preço baseado no valor como “preço baixo”, “custos da empresa mais o valor dos benefícios do cliente”, “desempenho do produto”, benefício máximo para uma determinada quantia de dinheiro” ou “preço premium” (Liozu *et al.*, 2012).

2.2. Gestão de Valor

Desde o início da década de 1980 que um número crescente de empresas tem vindo a adotar modelos de criação de valor através de várias iniciativas, tais como, a orientação para o cliente, a personalização em massa e a gestão baseada em valores (Koskela, 2000). No entanto, o grande impulso da investigação sobre este tema deu-se a partir de uma série de estudos realizados para a *Royal Institution of Chartered Surveyors* (RICS) durante meados da década de 80 (Kelly e Male, 1993).

A gestão de valor teve origem nos Estados Unidos da América e passou por um processo de desenvolvimento internacional com contextualizações locais em muitos países, sendo que, a partir de um contexto europeu, é vista como um estilo de gestão com uma ampla aplicação e pode ser aplicada a produtos, serviços, projetos e procedimentos administrativos. (Kelly e Male, 1993; Male *et al.*, 2006).

Para Chang *et al.* (2013), o conceito de valor consiste na perceção da qualidade de um produto ou serviço, por parte dos utilizadores, em relação às suas necessidades. Já Kelly *et al.* (2004) considera que valor é uma relação entre tempo, custo e outras variáveis que determinam a qualidade que os clientes procuram num projeto concluído. Embora existam diferentes teorias e investigações em torno do conceito de valor, o ponto que elas têm em comum é o foco nos clientes e utilizadores (Haddadi *et al.*, 2016). No entanto, Womack e Jones, (2012), consideram que o real valor de um produto ou serviço apenas pode ser definido pelo seu consumidor final.

Kelly e Male (1993, p.2), definem gestão de valor como “*the name given to a service in which the sponsor of a project, the client, transmits a clear statement of the value requirements of that project to the project designers.*” No seguimento desta definição surge a de Kelly *et al.* (2004), que considera que gestão de valor é o nome dado a um processo no qual os benefícios de um projeto são explanados e avaliados por um sistema de valores determinado pelo cliente. Já Male *et al.* (2006), considera que se trata de uma metodologia cujo objetivo é conciliar as diferentes opiniões das diversas partes interessadas, quanto ao que constitui valor. No entanto, cada individuo tem um ponto de vista diferente sobre o que é valioso e a perceção de valor é uma consequência de

conhecimentos, metas, contextos e condições particulares que influenciam a sua concepção e a forma como este é avaliado por cada um (Haddadi *et al.*, 2017). Contudo, a criação de valor resulta da satisfação das suas necessidades e da realização dos efeitos esperados (Haddadi *et al.*, 2017).

De acordo com Thiry (2001), a gestão de valor é cada vez mais usada na gestão de projetos, para definir os objetivos dos negócios e identificar a melhor maneira de os alcançar, equilibrando as necessidades e expectativas das partes interessadas com os recursos disponíveis. Segundo este autor, esta é uma metodologia que contribui para a melhoria dos benefícios dos projetos, especialmente quando as diversas partes interessadas têm diferentes perspetivas sobre o que constitui valor. Uma vez que num projeto, o valor percebido e a criação de valor são o resultado da cooperação entre todas as partes interessadas e é o sucesso dessa colaboração que contribui para a criação de valor para cada uma das partes (Coenen *et al.*, 2012).

Zwikaël e Smyrk (2012), consideram que existem três medidas que determinam o valor de um projeto:

1. Resultados Desejáveis, como por exemplo, tempos de espera reduzidos;
2. Resultados Indesejáveis, como por exemplo, o aumento da rotatividade de pessoal;
3. Custo, como por exemplo, os custos das compras exigidas pelo projeto, os custos com o pessoal implementado no projeto e todos os custos incrementais futuros associados à operação dos resultados do projeto.

De acordo com Chang *et al.* (2013), contrariamente à metodologia de projetos tradicional, focada na produção, a perspetiva de criação de valor defende a importância de criar novos conhecimentos, processos e sistemas para fornecedores e cliente. Segundo estes autores, o envolvimento das partes interessadas é importante nesta nova perspetiva, uma vez que o equilíbrio das suas necessidades em projetos, torna-se um grande desafio para a gestão do processo de criação de valor.

2.2.1. A Gestão de Valor como Ferramenta para a Criação de Valor e o seu Impacto no *Value-Based Pricing*

Como foi referido anteriormente, o *Value-Based Pricing* é uma estratégia de definição de preços que utiliza a percepção de valor dos clientes para estipular o preço dos produtos e serviços (Ingenbleek, 2007). E para as empresas serem bem-sucedidas, num mundo empresarial cada vez mais competitivo, necessitam de definir as suas estratégias de preços considerando o valor percebido pelos clientes (Harmon *et al.*, 2009).

O que vai de encontro ao que é referido por Haddadi *et al.* (2017), de que o foco na definição de valor do cliente, para criar valor, revela a importância de se alinharem estratégias corporativas com as necessidades dos clientes, de forma a maximizar-se a criação de valor. E segundo estes autores, a gestão de valor, como ferramenta para criar valor, deve identificar os elementos que criam valor e a forma de os alcançar.

Segundo Thiry (2001), a gestão de valor é cada vez mais reconhecida como uma das metodologias mais eficazes para aumentar os benefícios dos investimentos e é muito utilizada na gestão de projetos, para a obtenção da melhor relação custo-benefício e para o aumento do alcance das expectativas das partes interessadas. No entanto, de acordo com este autor, têm-se verificado algumas dificuldades na sua utilização, uma vez que os estudos pedidos pelos clientes são cada vez mais complexos, curtos e focados. Na mesma linha de pensamento, surgem Daddow e Skitmore (2005), que consideram que a gestão de valor contribui para o ganho e aumento de vantagens competitivas, no entanto, muitas vezes não é utilizada devido a um conhecimento inadequado do seu potencial e aplicação.

2.3. Gestão de Realização de Benefícios

Os benefícios de um projeto são os fluxos de valor que decorrem desse mesmo projeto (Zwikael e Smyrk, 2012). Porém a sua formulação e avaliação são tarefas desafiadoras, uma vez que estes são dinâmicos, diferem de stakeholder para stakeholder (Chang *et al.*, 2013) e são determinados por contextos comerciais e estratégicos (Love *et al.*, 2014).

Chih e Zwikael (2015) consideram que o alto nível de complexidade e as lacunas demonstradas na prática indicam a necessidade urgente de uma investigação rigorosa sobre como os benefícios dos objetivos de um projeto são formulados e avaliados. No entanto, de acordo com estes autores, a literatura sobre a formulação e avaliação dos benefícios de um projeto tem um alcance muito amplo, portanto, não fornece informações suficientes sobre como estas devem ser realizadas.

A realização dos benefícios de um projeto está fortemente associada a um desempenho organizacional bem-sucedido (Chih e Zwikael, 2015) e a necessidade de se identificar, monitorar e gerir os benefícios ao longo do ciclo de vida de um projeto é uma forma de garantir o sucesso desse mesmo projeto (Yates *et al.*, 2009). No entanto, de acordo com Zwikael e Smyrk (2012), como a definição convencional de sucesso está predominantemente associada com a avaliação baseada em resultados, um projeto será considerado bem-sucedido se os seus resultados forem entregues, mesmo que isso não tenha tido nenhum impacto benéfico na organização.

Para Chih e Zwikael (2015), a formulação dos benefícios de um projeto é considerado o primeiro passo no processo da gestão de benefícios. De acordo com estes autores, a *Managing Successful Projects*, uma abordagem líder de gestão de benefícios desenvolvida pelo governo do Reino Unido, descreve quatro etapas na formulação de benefícios do objetivo de um projeto, sendo elas: identificação dos benefícios; seleção de medidas objetivas que comprovem, de forma confiável, os benefícios; recolha da medida da linha de base e decisão de como, quando e por quem as medidas dos benefícios são recolhidas. No entanto, não são fornecidos detalhes satisfatórios sobre como estas etapas devem ser executadas e o que afeta a sua eficácia (Chih e Zwikael, 2015).

Bradley (2010) *in* Badewi (2015), define benefícios como “*an outcome of change which is perceived as positive by stakeholder*”. Já Ward e Daniel (2006) consideram que os benefícios empresárias são uma vantagem a favor de um determinado stakeholder ou grupo de stakeholders.

Dado o papel vital dos benefícios do objetivo de um projeto num *business case*, os benefícios bem formulados podem fornecer informações confiáveis e válidas no processo de tomada de decisão de financiamento do projeto (Zwikael e Smyrk, 2012; Chih e Zwikael, 2015). O que por sua vez contribui para uma transparência pública, que suporta uma configuração confiável dos seus produtos e reduz o custo, a duração e o nível de risco do projeto (Zwikael e Smyrk, 2011).

Os benefícios dos objetivos de um projeto devem enquadrar-se nos objetivos estratégicos das organizações e devem ser mensuráveis, realistas e ter valores e datas estipuladas (Chih e Zwikael, 2015). De acordo com estes autores, os projetos são meios importantes para melhorar o desempenho organizacional e, conseqüentemente há um interesse cada vez maior, na literatura, sobre a perspectiva da gestão de projetos, sendo a Gestão de Realização de Benefícios o foco principal.

A Gestão de Realização de Benefícios desenvolveu-se originalmente nas décadas de 1980 e 1990, devido à necessidade de se entender o retorno dos investimentos feitos em Tecnologias da Informação (TI) (Bradley, 2006, *in* Breese, 2012) e superar as limitações das técnicas tradicionais de avaliação de investimentos (APM, 2009). Esta ferramenta tem recebido muita atenção, por parte dos investigadores, nos últimos anos, estando-se a tornar um aspeto cada vez mais importante na gestão de projetos (Breese, 2012).

Devido ao reconhecimento da importância desta ferramenta, foram desenvolvidas diversas abordagens e modelos, para ajudar as organizações a identificar, monitorar e concretizar os benefícios que estas se propuseram alcançar (Yates *et al.*, 2009). O que vem de acordo ao que é referido por Breese (2012), que considera que a Gestão de Realização de Benefícios, para além de colmatar lacunas existentes entre a gestão estratégica e a gestão de projetos, veio também incorporar novos processos estratégicos e promover mudanças organizacionais na área da gestão de projetos.

Segundo Breese (2012), quanto mais ambíguos e incertos os benefícios forem, mais importante se torna o foco na sua atenção e em enfrentar os pressupostos e os riscos que podem afetar a sua realização. Deste ponto de vista, a Gestão da Realização de Benefícios torna-se uma ferramenta importante para superar as lacunas existentes entre a gestão de estratégias/mudanças e a gestão de projetos/programas.

Na literatura, verifica-se que a Gestão de Realização de Benefícios tem diversas definições (Yates *et al.*, 2009), existem autores que se concentram apenas nos benefícios que surgem das tecnologias / sistemas de informação, outros enfatizam a importância de se reconhecer os benefícios inesperados. No entanto, a maioria segue a mesma linha de pensamento, de que Gestão de Realização de Benefícios é um processo que realiza e gere benefícios planejados através da mudança (Yates *et al.*, 2009).

Farbey *et al.* (1993) in Love *et al.* (2014), define gestão de benefícios como o processo que realiza os benefícios que são alcançados e que gere os inesperados. Ward e Daniel (2006), vêm esta ferramenta como um processo de organização e gestão que faz com que os potenciais benefícios decorrentes do uso de SI/TI sejam realmente realizados. Jenner (2009) in Breese (2012), dota uma abordagem diferente, vendo a Gestão de Realização de Benefícios como a promoção de *“a different mindset, based on an approach that manages value on an active basis”*. A APM (2009) considera esta abordagem como *“a strategic business skill for all seasons”* que alinha as estratégias das organizações para a entrada e incorporação de mudanças nessas mesmas organizações. Para Bradley (2010) in Badewi (2015), a Gestão de Realização de Benefícios é *“the process of organising and managing, so that potential benefits, arising from investment in change, are actually achieved”*.

Já Ashurst e Hodges (2010), abordam esta ferramenta no contexto das tecnologias de informação (TI), definindo-a como a capacidade de ter sucesso com a transformação e a mudança. Como a Gestão de Realização de Benefícios se desenvolveu a partir do campo das tecnologias de informação e dos sistemas de informação, verifica-se a existência de muita literatura que trata este tema a partir destas abordagens (Breese, 2012).

O que vem de encontro ao que é referido por Yates *et al.* (2009), de que desde 2006 que o *Health and Care Infrastructure Research and Innovation Centre* tem vindo a trabalhar

no desenvolvimento de um processo de Gestão de Realização de Benefícios que utiliza as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) de forma a criar ferramentas que facilitem as tomadas de decisão, com o objetivo de promover uma melhoria contínua e uma aprendizagem organizacional.

Porém, Ashurst e Hodges (2010) consideram que os benefícios não surgem pelo simples facto de se introduzir uma nova tecnologia, é necessário que os benefícios sejam planeados e que as Tecnologias de Informação (TI) sejam implementadas de forma a efetuarem as mudanças que são necessárias para a realização dos benefícios planeados. De acordo com estes autores, a exploração bem-sucedida das Tecnologias de Informação (TI) para a concretização de mudanças e a realização de benefícios é um importante motor de desempenho organizacional em todos os setores da economia.

Com base no trabalho desenvolvido pela *Cranfield Research* em Gestão de Benefícios, Badewi (2015) considera que a Gestão de Realização de Benefícios consiste em cinco etapas principais:

- Identificação de Benefícios, que consiste no processo de identificação de benefícios potenciais que se alinhem com a estratégia organizacional (Badewi, 2015).
- Planeamento de Benefícios, processo de identificação da forma como as Tecnologias de Informação (TI) podem ser um facilitador para alcançar esses benefícios através do planeamento de mudanças (Badewi, 2015).
- Execução do Benefício, consiste na colocação das Tecnologias de Informação em ação, através do processo de mudança organizacional (Badewi, 2015).
- Revisão de Benefícios, processo de revisão dos benefícios obtidos pelo processo de mudança (Badewi, 2015).
- Explorar Benefícios, consiste em realizar mais benefícios das aplicações das Tecnologias de Informação (TI) (Badewi, 2015).

Por sua vez, para Yates *et al.* (2009), a Gestão de Realização de Benefícios estrutura-se em quatro e não em cinco fases, sendo elas as seguintes:

- Benefits Management Strategy & Benefits Realisation Case. Esta fase consiste na identificação dos principais benefícios desejados e no desenvolvimento de uma estratégia de gestão de benefícios, para partilhá-los e comunicá-los a um grupo de stakeholders mais amplo. A estratégia da gestão de benefícios constitui a base do desenvolvimento de

um suporte de benefícios, que deve constituir o núcleo no *business-case* do projeto (Yates *et al.*, 2009).

- *Benefits Profile & Benefits Mapping*. As reuniões de grupo de projetos e as oficinas de mapeamento de benefícios com o grupo apropriado de stakeholders são fundamentais para o sucesso desta fase. O mapeamento e o perfil de benefícios formam a base de um plano de realização de benefícios contínuos (Yates *et al.*, 2009).

- *Benefits Realisation Plan*. Esta fase concentrasse na execução de um plano de realização de benefícios, que é desenvolvido e formulado nas duas primeiras fases, consiste em medir e rastrear os benefícios anteriormente identificados e incorporar os emergentes através da recolha e medição de dados (Yates *et al.*, 2009).

- *Benefits Evaluation and Review*. Esta fase consiste na avaliação dos benefícios, uma vez que estes foram identificados ou emergidos nas fases anteriores (Yates *et al.*, 2009).

De acordo com Yates *et al.* (2009), o desempenho dos principais projetos de investimento de capital, no setor privado e público, é medido convencionalmente, relacionando os resultados tangíveis, tais como o custo, a qualidade e o tempo de entrega, e não tendo em conta os benefícios que eles oferecem. No entanto, a Gestão de Realização de Benefícios é uma ferramenta que tem estado a mudar esta maneira de pensar, concentrando-se no uso de benefícios para gerir e medir o desempenho de um projeto (Yates *et al.*, 2009). Com o entendimento cada vez maior de que a falta ou o uso inadequado da Gestão da Realização de Benefícios pode levar ao fracasso, o uso desta ferramenta tem vindo a aumentar (Yates *et al.*, 2009).

3. Objetivos e Metodologia da Investigação Empírica

3.1. Objetivos da Investigação

Como constatámos, na revisão de literatura, para as empresas serem bem-sucedidas num mundo empresarial cada vez mais competitivo, necessitam de definir as suas estratégias de preços considerando o valor percebido pelos clientes, em vez de utilizarem estratégias tradicionais, focadas apenas nos custos (Harmon *et al.*, 2009). E é neste contexto que surge a Estratégia de Preços Baseados no Valor do Cliente, sendo cada vez mais reconhecida, na literatura, como a melhor e a que mais contribui para o lucro das organizações (Monroe, 2002; Ingenbleek *et al.*, 2003; Docters *et al.*, 2004), esta estratégia utiliza a perceção de valor dos clientes, como referência, para estipular o preço dos produtos e serviços (Ingenbleek *et al.*, 2003; Töytäri *et al.*, 2015).

Posto isto, e como também verificámos, de modo a criarem valor aos clientes, as organizações devem alinhar as suas estratégias com as necessidades dos mesmos (Haddadi *et al.*, 2017), e de modo a identificarem os elementos que criam valor e a forma de os alcançar, estas podem utilizar diversos modelos de criação de valor (Koskela, 2000). No entanto, aquele que mais se tem destacado tem sido a Gestão de Valor, uma vez que esta metodologia tem sido, cada vez mais, usada na gestão de projetos, para definir os objetivos dos negócios e identificar a melhor maneira de os alcançar, equilibrando as necessidades e expectativas das partes interessadas com os recursos disponíveis (Thiry, 2001).

Por sua vez, os benefícios de um projeto correspondem aos fluxos de valor que decorrem desse mesmo projeto (Zwikaer e Smyrk, 2012) e a Gestão de Realização de Benefícios é uma ferramenta que utiliza estes mesmos benefícios para gerir e medir o desempenho dos projetos (Yates *et al.*, 2009). Posto isto, e também tendo em conta o interesse, cada vez maior, existente na literatura sobre esta metodologia (Chih e Zwikaer, 2015), consideramos pertinente analisar a importância que as empresas dão aos benefícios que os seus projetos podem trazer aos seus clientes.

É neste contexto que se define como objetivo principal deste trabalho, estudar o estado de implementação dos princípios do *Value-Based Pricing* em Portugal, com o intuito de se perceber se as empresas nacionais utilizam esta estratégia para determinar o preço dos seus produtos e serviços, a forma como estas avaliam a perceção de valor dos seus clientes e as principais barreiras à implementação desta estratégia. Para além disso, também procuramos perceber se as empresas têm em consideração a satisfação das necessidades dos seus clientes, quando determinam o valor dos seus projetos e a importância que dão aos benefícios que estes podem trazer aos seus clientes.

3.2. Método de Investigação

3.2.1. Desenho e Justificação da Metodologia ao Nível do Estudo de Caso

Segundo Sousa e Baptista (2011), os principais métodos de investigação, num estudo científico são o Estudo Etnográfico, o *Grounded Theory*, o Estudo de Caso, o Estudo Fenomenológico e a Investigação-Ação. Neste caso, optámos pelo Estudo de Caso, que segundo estes autores, consiste na exploração de um único fenómeno, limitado no tempo e na ação, onde o investigador recolhe informação detalhada. De acordo com Yin (1981), esta metodologia examina um fenómeno contemporâneo no seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.

O Estudo de Caso não implica a utilização de um determinado tipo de dados, pode ser feito a partir de dados qualitativos ou quantitativos e estes podem ser recolhidos através de trabalho de campo, de documentos em arquivo, de relatórios verbais, da observação ou da combinação entre qualquer um destes métodos (Yin, 1981). Sendo que neste estudo, os dados foram recolhidos através de trabalho de campo. Esta metodologia também não implica a utilização de um determinado método de recolha de dados (Yin, 1981), no nosso caso os dados foram recolhidos através de um questionário, como iremos ver mais à frente.

3.2.2. População e Amostra

Segundo Sousa e Baptista (2011), qualquer estudo científico enfrenta a indecisão de estudar a população ou uma amostra. De acordo com estes autores, a precisão dos resultados da investigação seria muito superior se se estudasse toda a população, em vez de uma amostra, no entanto, na maioria dos estudos essa análise é impraticável, seja por motivos de distância, custos, tempo, logística, entre outros. Posto isto, neste estudo a amostra obtida é constituída por 50 empresas de diversos setores de atividade, como podemos constatar na seguinte tabela (Tabela 1):

Tabela 1: Amostra Obtida

Setores de Atividade	Número de Empresas	%
Hotelaria e Turismo	6	12,00%
Retalho e Consumo	6	12,00%
Engenharia e Construção	3	6,00%
Serviços	19	38,00%
Produção Industrial	9	18,00%
Logística e Transportes	2	4,00%
Telecomunicações	1	2,00%
Saúde e Ciências da Vida	1	2,00%
Administração Pública	1	2,00%
Banca e Serviços Financeiros	1	2,00%
Seguros	1	2,00%
TOTAL	50	100,00%

Fonte: Elaboração própria

3.2.3. Recolha e Tratamento de Dados

Processo de Recolha de Dados

Num estudo científico, entre as técnicas de recolha de dados destacam-se, a entrevista, a observação direta, a análise documental, o inquérito e o questionário (Sousa e Baptista, 2011). Tendo em conta os objetivos deste estudo, optámos pelo questionário (ver Anexo 1).

O questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações através da inquirição de um grupo representativo da população em estudo, sem que haja interação direta entre esta e os investigadores (Sousa e Baptista, 2011). De acordo com estes autores, os questionários podem ser do tipo aberto, fechado ou misto. O questionário utilizado neste estudo é do tipo fechado, este tipo de questionários, constituídos por questões de resposta fechada, são bastante objetivos e requerem um menor esforço por parte dos sujeitos aos quais são aplicados (Sousa e Baptista, 2011).

No caso deste estudo, o questionário encontra-se dividido em quatro partes, a Parte I refere-se a informações sobre as empresas e sobre os inquiridos e tem como objetivo permitir fazer uma caracterização acerca dos mesmos. É conveniente começar-se com perguntas neutras e fáceis de responder, para que os inquiridos se vão adaptando à situação (Sampieri *et al.*, 2010). A Parte II é relativa às Estratégias de Preços utilizadas pelas empresas inquiridas e tem como objetivo verificar se estas utilizam uma Estratégia de Preços Baseados no Valor do Cliente, a forma como avaliam o valor dos seus clientes e os principais entraves à adoção desta estratégia. A Parte III está relacionada com a Gestão de Valor e tem como objetivo analisar a forma como as empresas inquiridas determinam o valor dos seus projetos. Por fim a Parte IV diz respeito à Gestão da Realização de Benefícios e tem o objetivo de analisar se as empresas inquiridas procuram proporcionar benefícios aos seus clientes, com a elaboração dos seus projetos.

Trabalho de Campo

Depois da seleção da técnica de recolha de dados e da elaboração dos questionários, teve início o trabalho de campo. Este decorreu entre os dias 16 de Abril de 2018 e 11 de Maio de 2018, dia em que atingimos as 50 respostas ao questionário, uma vez que tinha sido este o número mínimo de respostas, estipulado por nós, para darmos continuidade a este estudo.

Durante este período, este questionário foi partilhado nas redes sociais, nomeadamente na rede social *Facebook*, uma vez que consideramos que desta forma poderíamos chegar a um maior número de inquiridos, em vez de contactarmos empresas, aleatoriamente, por telefone ou e-mail.

Tratamento de Dados

Depois de terminado o trabalho de campo, teve início o tratamento de dados obtidos através dos questionários, sendo que neste tratamento e sua análise foi utilizado o *software* informático Excel. Esta ferramenta foi utilizada no cálculo das tabelas de frequência e elaboração dos respectivos gráficos.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados da Investigação

4.1. Apresentação dos Resultados da Investigação Empírica

4.1.1. Caracterização dos Inquiridos

Na recolha de dados, uma vez que procurávamos obter informações sobre as estratégias de preços utilizadas pelas empresas, seria conveniente que os questionários fossem respondidos por elementos que ocupassem quadros superiores, dentro das organizações, uma vez que são estes que lidam com este tipo de questões estratégicas.

No entanto, tendo em conta a metodologia utilizada na recolha da informação, não conseguimos garantir que isso ocorresse. Deste modo, e como podemos verificar na Figura 1, os questionários foram respondidos por elementos de diversos departamentos, dentro das empresas, sendo que apenas 16% dos inquiridos ocupavam funções na Gestão de Topo e 14% na Direção (ver Anexo 2).

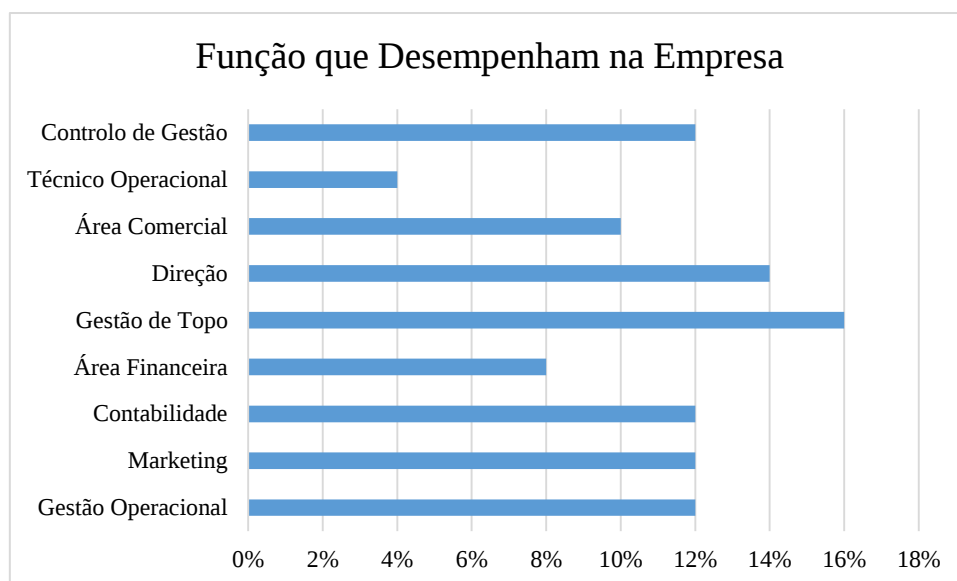


Figura 1: Funções desempenhadas pelos inquiridos nas respetivas empresas

Fonte: Elaboração própria

4.1.2. Estratégias de Preços Conhecidas e Utilizadas pelas Empresas

Como podemos verificar, através da análise da Figura 2, a grande maioria dos inquiridos conhece as Estratégias de Preços que lhes foram apresentadas, sendo que a mais conhecida, entre eles, é a Estratégia de Preços Baseados no Custo (96%). Por outro lado, a menos conhecida é a Estratégia de Preços Baseados no Valor do cliente, contudo, esta é reconhecida por 72% dos inquiridos (ver Anexo 3).

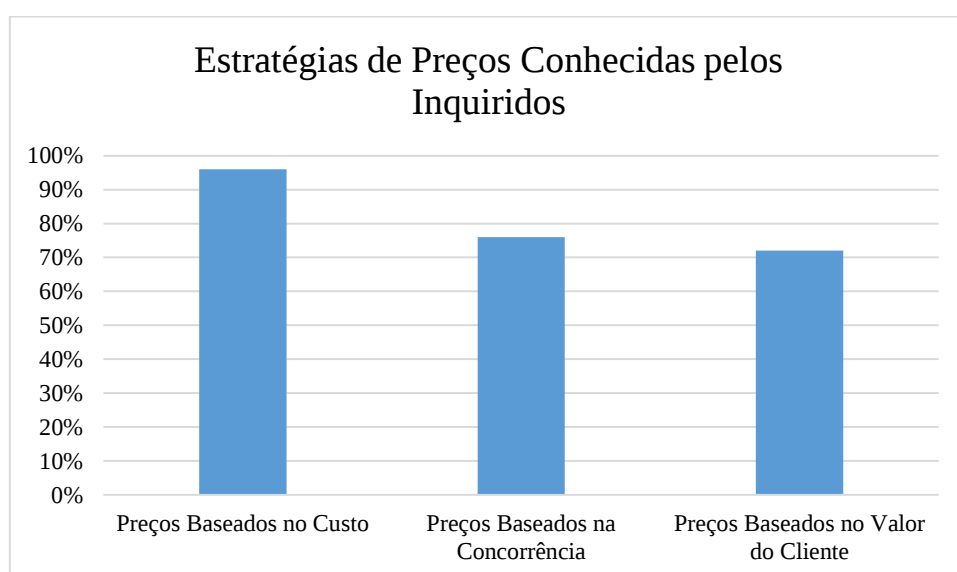


Figura 2: Estratégias de preços conhecidas pelos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Em relação às Estratégias de Preços utilizadas pelas empresas, consideradas neste estudo, através da verificação da Figura 3, podemos constatar que a estratégia mais utilizada é aquela que define os preços com base nos custos (70%). Já a Estratégia de Preços Baseados no Valor do Cliente, apesar de ser a menos utilizada, foi mencionada por 50% dos inquiridos (ver Anexo 4).

Podemos também verificar que 12% dos inquiridos definem os seus preços utilizando estratégias diferentes daquelas que foram apresentadas por nós, sendo elas as seguintes: Preços Baseados na Procura (Setor da Hotelaria e Turismo), Atividade Regulada – Cost Plus (Administração Pública), Preços Contratualmente Definidos (Logística e Transportes), Preços Baseados nas Alterações do SMN (Serviços), Preços Baseados no Posicionamento de uma Propriedade Específica (Setor da Hotelaria e Turismo) e Preços Baseados no Posicionamento da Marca (Produção Industrial).

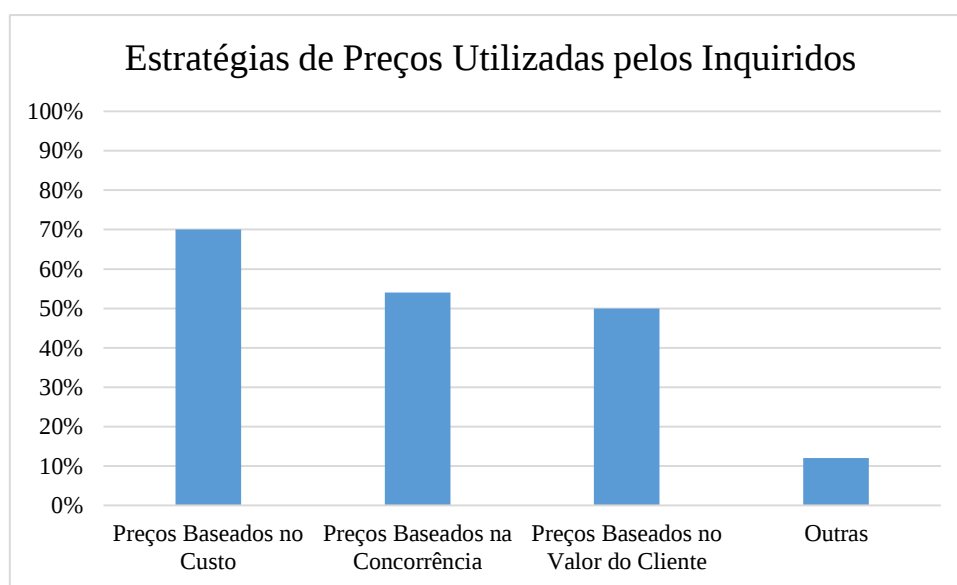


Figura 3: Estratégias utilizadas pelos inquiridos na definição dos preços dos seus produtos e serviços

Fonte: Elaboração própria

Ao analisarmos a Figura 4, podemos verificar que 84% das empresas que utilizam uma Estratégia de Preços Baseados no Valor do Cliente, na definição dos preços dos seus produtos e serviços, avaliam o valor percebido pelos seus clientes através de uma interação direta com os mesmos e que 76% o fazem através de conhecimentos adquiridos sobre os clientes, derivado de experiências anteriores (ver Anexo 5).

Este resultado vem de encontro ao que é referido por Ingenbleek (2007), na revisão de literatura, de que a literatura sobre práticas de preços indica três fontes de informação sobre o valor do cliente: a implementação de pesquisas de mercado; a interação com clientes com quem a empresa tem relacionamentos e através dos conhecimentos que os gestores possuem sobre os clientes, derivado de experiências anteriores.

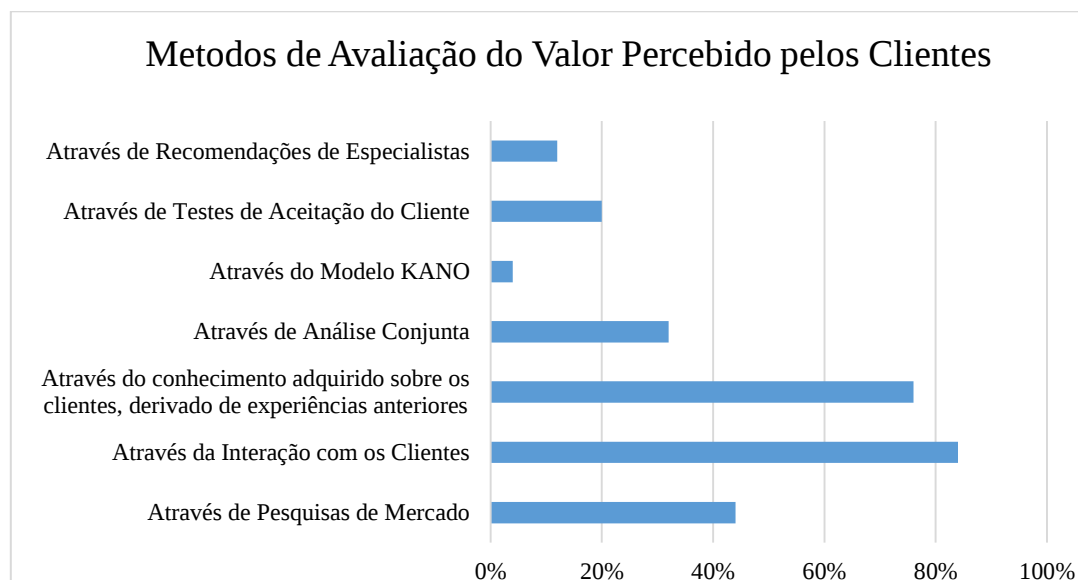


Figura 4: Métodos utilizados pelos inquiridos, que utilizam uma estratégia de preços baseada no valor do cliente, para avaliarem o valor percebido pelos seus clientes

Fonte: Elaboração própria

Através da verificação da Figura 5, constatamos que mais de metade (56%) das empresas que não utilizam uma Estratégia de Preços Baseados no Valor do Cliente, na definição do preço dos seus produtos e serviços, não utilizam esta estratégia devido à subjetividade da percepção de valor dos clientes (ver Anexo 6).

Este resultado vai de encontro ao que é referido por Töytäri *et al.*, (2015), na revisão de literatura, uma vez que este autor considera que as percepções de valor dos clientes são subjetivas, diferem de cliente para cliente e são difíceis de prever, o que dificulta a implementação de uma estratégia de preços baseados no valor.

Relativamente aos inquiridos que mencionaram outros motivos (20%) para a não adoção deste tipo de estratégia de preços, os motivos apresentados por estes foram, a falta de recursos humanos para a definir e por em prática (Setor do Retalho e Consumo), o facto

de existirem questões relacionadas com o tipo de serviço prestado que não lhes permitir abordar a questão dos preços desta forma (Sector dos Serviços), o facto de terem atividades reguladas Cost Plus (Administração Pública) a existência de um contrato onde o preço e a sua evolução estão previamente estipulados (Setor da Logística e Transportes), devido ao facto de os clientes poderem não perceber o real valor do serviço prestado, sem o experienciarem primeiro (Setor da Hotelaria e Turismo).

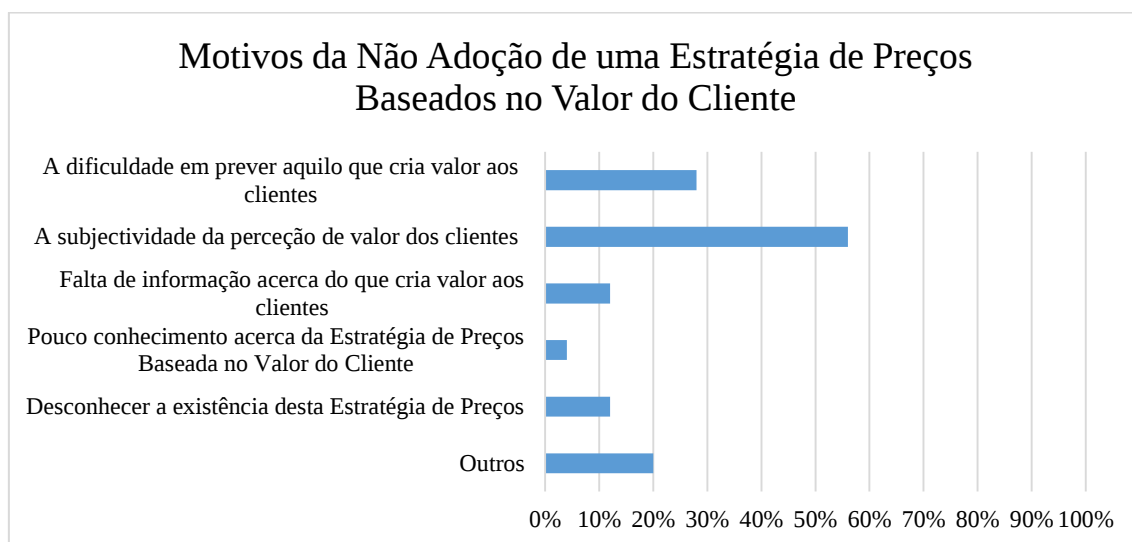


Figura 5: Motivos apresentados pelos inquiridos, que não utilizam uma estratégia de preços baseada no valor do cliente, para a não adoção desta estratégia

Fonte: Elaboração própria

4.1.3. Determinação do Valor dos Projetos por parte das Empresas

Ao verificarmos a Figura 6, constatamos que mais de metade (54%) das empresas inquiridas indicam o alcance dos Resultados Desejáveis como forma de determinarem o valor dos seus projetos (ver Anexo 7), o que vem de encontro ao que é referido por Zwikael e Smyrk (2012), na revisão de literatura, que consideram esta como uma das três medidas que determinam o valor de um projeto.

No entanto, também se verifica que metade dos inquiridos (50%) mencionou a Satisfação das Necessidades dos Clientes, como forma de avaliarem o valor dos seus projetos (ver Anexo 7). O que esta de acordo com o que é referenciado por Haddadi *et al.* (2017), na revisão de literatura, de que, na realização de um projeto, a criação de valor resulta da satisfação das necessidades dos clientes e da realização dos efeitos esperados.

No que diz respeito aos inquiridos que mencionaram outras formas de se determinar o valor dos projetos (4%), o método indicado por estes foi o NPV (Setores da Logística e Transportes e do Retalho e Consumo).

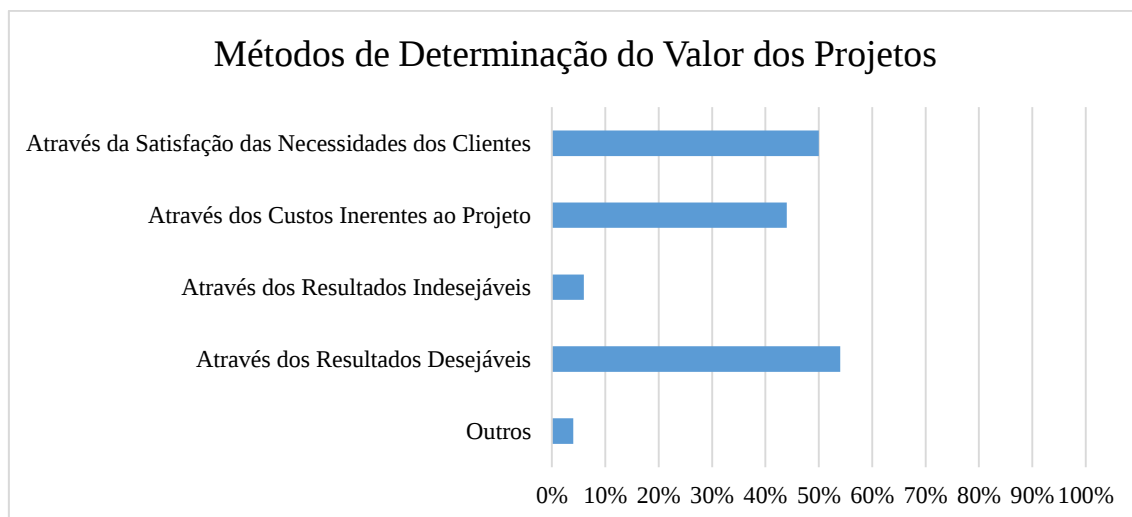


Figura 6: Métodos utilizados pelos inquiridos na determinação do valor dos seus projetos

Fonte: Elaboração própria

4.1.4. Importância Atribuída aos Benefícios que os Clientes podem Alcançar com a Realização dos Projetos por parte das Empresas

Como verificámos anteriormente, o desempenho dos principais projetos de investimento de capital, no setor privado e público, é medido convencionalmente, relacionando os resultados tangíveis, tais como o custo, a qualidade e o tempo de entrega, e não tendo em conta os benefícios que eles oferecem (Yates *et al.*, 2009). No entanto, a Gestão de Realização de Benefícios é uma ferramenta que tem estado a mudar esta maneira de pensar, concentrando-se no uso de benefícios para gerir e medir o desempenho de um projeto (Yates *et al.*, 2009).

Neste sentido, e uma vez que um dos objetivos deste estudo é a perceção da importância que as empresas dão aos benefícios que os seus projetos podem trazer aos seus clientes, foi pedido aos inquiridos que classificassem cinco indicadores de gestão de projetos de acordo com a seguinte escala de Likert: “1: Nada Relevante”, “2: Pouco Relevante”, “3:

Relevante”, “4: Muito Relevante” e “5: Essencial” e cujo resultado podemos observar na figura seguinte (ver Figura 7).

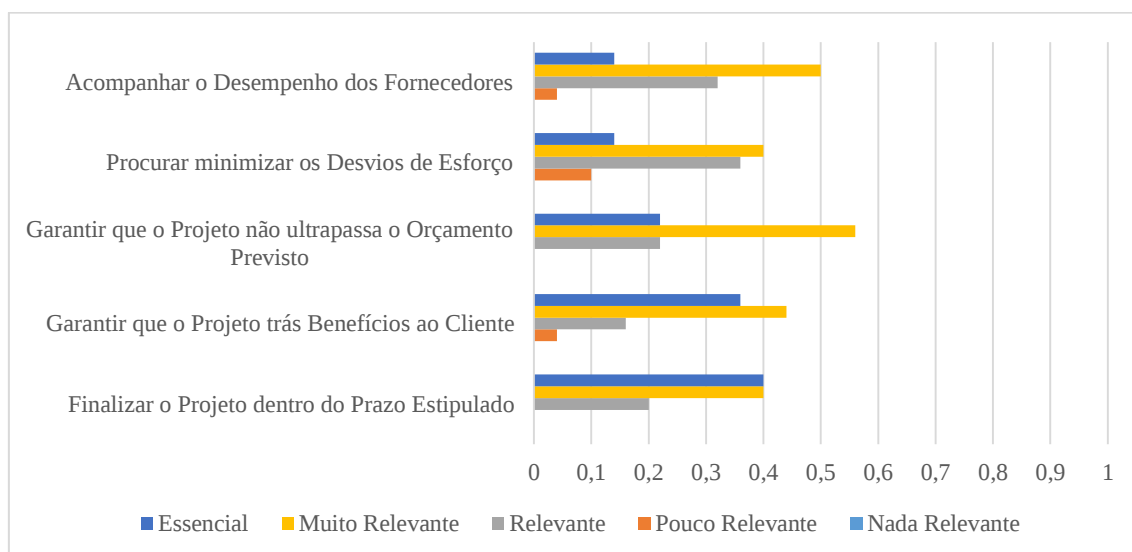


Figura 7: Importância atribuída, por parte dos inquiridos, aos indicadores de gestão de projetos

Fonte: Elaboração própria

Através da análise da Figura 7, podemos constatar que apesar de as empresas atribuírem alguma importância ao facto de os seus projetos trazerem benefícios aos seus clientes, existem outros indicadores de gestão de projetos que estas consideram mais pertinentes, nomeadamente garantir que os projetos não ultrapassem os orçamentos previstos, uma vez que mais de metade dos inquiridos (56%) considera este indicador Muito Relevante e finalizar os projetos dentro dos prazos estipulados, visto que 40% dos inquiridos consideram esse indicador Essencial (ver Anexos 8 e 9).

4.2. Discussão dos Resultados

4.2.1. Ao Nível das Estratégias de Preços Utilizadas pelas Empresas

Vimos, na revisão de literatura, que a estratégia de Preços Baseados no Valor do Cliente é uma abordagem que não tem sido utilizada pela maioria das empresas e que, na realidade, apenas uma pequena minoria adota esta estratégia para definir o preço dos seus produtos e serviços (Hinterhuber, 2008; Liozu *et al.*, 2012; Kienzler, 2017). E que a não

adoção desta metodologia, por vezes, pode dever-se ao pouco conhecimento que as empresas têm acerca da mesma (Liozu *et al.*, 2012).

No entanto, os resultados obtidos com a realização deste estudo não nos permitem concordar com o que foi anteriormente referido, uma vez que constatámos que a maioria das empresas inquiridas tem conhecimento da existência da estratégia de Preços Baseados no Valor do Cliente e que, apesar de ainda ser a estratégia menos utilizada, já se verifica a sua adoção por parte de diversas empresas portuguesas, dos mais variados setores de atividade (ver Anexo 10).

O que nos permite afirmar que existem empresas nacionais a adotar o *Value-Based Pricing* como estratégia na definição dos preços dos seus produtos e serviços.

4.2.2. Ao Nível da Determinação do Valor dos Projetos

Uma vez que a estratégia de Preços Baseados no Valor do Cliente é baseada na perceção de valor dos clientes (Ingenbleek, 2007) e que a Gestão de Valor é uma ferramenta que identifica os elementos que criam valor (Haddadi *et al.*, 2017), muita utilizada em gestão de projetos (Thiry, 2001), considerámos pertinente tentar perceber de que forma é que as empresas inquiridas determinam o valor dos seus projetos.

E como podemos verificar, apesar de já haver algumas empresas a determinar o valor dos seus projetos através da satisfação das necessidades dos seus clientes, o método mais utilizado para o fazerem ainda é através do alcance dos resultados desejáveis, tais como os orçamentos estipulados ou os prazos para a realização dos projetos.

Ou seja, este estudo ajuda-nos a constatar que apesar de já haver empresas que consideram a satisfação das necessidades dos seus clientes, na determinação do valor dos seus projetos, a maioria ainda o faz através dos métodos mais tradicionais.

4.2.3. Ao Nível dos Benefícios Alcançados pelos Clientes com a Realização dos Projetos

Por fim, o nosso último objetivo, com a realização deste estudo é tentar perceber a importância que as empresas dão aos benefícios que os seus projetos podem trazer aos seus clientes. Uma vez que, tal como verificámos na revisão de literatura, a Gestão de Realização de Benefícios é uma ferramenta que tem sido cada vez mais utilizada em gestão de projetos e que gere e mede o desempenho dos projetos através dos benefícios que estes podem proporcionar (Yates *et al.*, 2009).

E, neste sentido, constatámos que apesar de as empresas atribuírem alguma importância ao facto de os seus projetos trazerem benefícios aos seus clientes, existem outros indicadores aos quais estas atribuem maior importância, tais como, o cumprimento dos orçamentos e dos prazos para a realização dos projetos.

O que vem de encontro ao que foi concluído anteriormente, acerca da forma como as empresas determinam o valor dos seus projetos.

5. Conclusões e Reflexões Finais

5.1. Conclusões da Investigação

Este trabalho teve como principal objetivo estudar o estado de implementação dos princípios do *Value-Based Pricing* em Portugal, com o intuito de ajudar a perceber se as empresas nacionais utilizam esta estratégia na determinação dos preços dos seus produtos e serviços. Para além disso, também procurámos perceber a forma como estas determinam o valor dos seus projetos e a importância que dão aos benefícios que estes podem trazer aos seus clientes.

Neste sentido, foram abordadas, na revisão de literatura, algumas temáticas que nos permitiram justificar a pertinência deste estudo e sustentar, de forma mais consistente, os resultados obtidos. Nomeadamente a de *Value-Based Pricing*, uma vez que esta estratégia

de preços, baseada na percepção de valor dos clientes, tem sido cada vez mais reconhecida, na literatura, como sendo a melhor e a que mais contribui para o lucro das empresas (Monroe, 2002; Ingenbleek *et al.*, 2003; Docters *et al.*, 2004). Mas também a de Gestão de Valor, que é um modelo de criação de valor, muito utilizado em gestão de projetos (Thiry, 2001), que possibilita a identificação dos elementos que criam valor, dentro de um projeto, e a forma de os alcançar (Koskela, 2000). E a de Gestão de Realização de Benefícios, que é uma metodologia que gere e mede o desempenho dos projetos através dos benefícios que estes proporcionam (Yates *et al.*, 2009) e que tem despertado um interesse cada vez maior na literatura (Chih e Zwikael, 2015).

Ao analisarmos os resultados obtidos, verifica-se que a apesar da maioria das empresas inquiridas ter conhecimento acerca da existência da Estratégia de Preços Baseados no Valor do Cliente, esta é a menos utilizada pelas mesmas. Sendo que, a maioria das empresas que não utiliza esta estratégia, justifica a não adoção da mesma devido à subjetividade da percepção de valor dos clientes.

Por outro lado, os métodos de avaliação do valor percebido pelos clientes, mais vezes referidos pelas empresas que utilizam este tipo de estratégia, para determinarem o valor percebido pelos seus clientes, foram a interação com os clientes e o conhecimento adquirido sobre os clientes, derivado de experiências anteriores.

Quanto à forma que as empresas utilizam para determinar o valor dos seus projetos e à importância que atribuem aos benefícios que estes podem trazer aos seus clientes, constatamos que apesar de haver empresas que determinam o valor dos seus projetos através da satisfação das necessidades dos seus clientes e que consideram importante o facto de estes proporcionarem benefícios aos seus clientes, existem outros indicadores aos quais estas atribuem maior importância, nomeadamente o cumprir dos orçamentos e dos prazos previstos para a realização dos projetos. E, na sua maioria, estas determinam o valor dos seus projetos através do cumprimento destes indicadores, ou seja, através dos resultados desejáveis.

Espera-se que o presente estudo possa contribuir para que as empresas percebam a importância do valor percebido pelos seus clientes e a relevância de uma conciliação entre as suas estratégias de preços e as necessidades dos seus clientes, uma vez que esta

conciliação é fundamental para que os clientes fiquem satisfeitos e para que se criem relações *win-win* entre estes e as empresas.

5.2. Limitações do Estudo e Futuras Linhas de Investigação

Este estudo apresenta algumas limitações: (i) devido a limitações temporais não nos foi possível obter uma amostra mais significativa, que nos permitisse ser mais conclusivos, relativamente aos resultados obtidos; (ii) a metodologia utilizada na recolha de dados, partilha do questionário na rede social *Facebook*, não nos permitiu garantir que o mesmo fosse sempre respondido por elementos da direção ou da gestão de topo das empresas inquiridas.

Em futuras investigações, poderia ser interessante considerar-se uma amostra maior e mais diversificada.

Seria também interessante a utilização de outra metodologia de recolha de dados, nomeadamente, através de entrevistas pessoais do tipo misto, de forma a poder-se aprofundar um pouco mais a forma como as empresas avaliam o valor percebido pelos seus clientes.

6. Bibliografia

APM (Association for Project Management). 2009. ***Benefits Management – A strategic business skill for all seasons***. Prepared by the APM Benefits Management SIG (Specific Interest Group). 1-5.

Ashurst, C. & Hodges, J. 2010. Exploring business transformation: the challenges of developing a benefits realization capability. ***Journal of Change Management***, 10 (2): 217-237.

Badewi, A. 2015. Project Management, Benefits Management and Program Management. ***Research Gate***, 85-104.

Breese, R. 2012. Benefits realisation management: panacea or false dawn? ***International Journal of Project Management***, 30 (3): 341-351.

Chang, A., Chih, Y., Chew, E. & Pisarski, A. 2013. Reconceptualising mega project success in Australian defence: Recognising the importance of value co-creation. ***International Journal of Project Management***, 31: 1139-1153.

Chih, Y. & Zwikael, O. 2015. Project benefit management: A conceptual framework of target benefit formulation. ***International Journal of Project Management***, 33: 352-362.

Coenen, C., Alexander, K. & Kok, H. 2012. FM as a Value Network: Exploring relationships amongst key FM stakeholders. ***Research Gate***, 75-91.

Daddow, T. & Skitmore, M. 2005. Value Management in practice: an interview survey. ***The Australian Journal of Construction Economics and Building***, 4 (2): 11-18.

Docters, R., Repoel, M., Jeanne-Mey, S. & Tanny, S. 2004. ***Winning the Profit Game – Smarter Pricing, Smarter Branding***. New York: McGraw Hill.

Haddadi, A., Johanses, A. & Bjørberg, S. 2017. Best Value Approach (BVA): Enhancing Value Creation in Construction Projects. ***Business Systems Research***, 8 (2): 84-100.

Haddadi, A., Temeljotov-Salaj, A., Foss, M. & Klakegg, O. 2016. The concept of value for owners and users of buildings – A literature study of value in different contexts. ***Procedia – Social and Behavioral Sciences***, 226: 381-389.

Harmon, R., Demirkan, H., Hefley, B. & Auseklis, N. 2009. ***Pricing Strategies for Information Technology Services: A Value-Based Approach***. Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences, 1-10.

Hinterhuber, A. 2008. Customer value-based pricing strategies: why companies resist. ***Journal of Business Strategy***, 29 (4): 41-50.

Ingenbleek, P. 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.

Ingenbleek, P., Debruyne, M., Frambach, R., & Verhallen, T. 2003. Successful new product pricing practices: A contingency approach. ***Marketing Letters***, 14 (4): 289–305.

Johansson, M., Keränen, J., Hinterhuber, A., Liozu, S. & Andersson, L. 2015. Value assessment and pricing capabilities - how to profit from value. ***Journal of Revenue and Pricing Management***, 14 (3): 178-197.

Kelly, J. & Male, S. 1993. ***Value Management in Design and Construction – The Economic Management of Projects***. (1st ed.). London and New York: E & FN Spon.

Kelly, J., Male, S. & Graham, D. 2004. ***Value Management of Construction Projects***. (1st ed.) Oxford: Blackwell Science.

Kienzler, M. 2017. Value-based pricing and cognitive biases: An overview for business markets. ***Industrial Marketing Management***, 1-9.

Koskela, L. 2000. *An exploration towards a production theory and its application to construction*. Espoo 2000. Technical Research Centre of Finland, VTT Publications.

Liozu, S. & Hinterhuber, A. 2012. Industrial product pricing: a value-based approach. *Journal of Business Strategy*, 33 (4): 28-39.

Liozu, S., 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.

Love, P., Matthews, J., Simpson, I., Hill, A. & Olatunji, O. 2014. A benefits realization management building information modeling framework for asset owners. *Automation in Construction*, 37: 1-10.

Male, S., Kelly, J., Gronqvist, M. & Graham, D. 2006. Managing Value as a Management Style for Projects. *Value Solutions*, 1-6.

Monroe, K. 2002. *Pricing – Making Profitable Decisions*. (3rd ed.). New York: McGraw Hill.

Sampieri, C., Collado, C. & Lucio, P. 2010. *Metodología de la Investigación*, (5th ed.). Ineramericana Editores, S.A. de C.V.: McGraw-Hill.

Sousa, M. & Baptista, C. 2011. *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios Segundo Bolonha*, (3rd ed.). Lisboa: Pactor.

Thiry, M. 2001. Sensemaking in value management practice. *International Journal of Project Management*, 19: 71-77.

Töytäri, P., Rajala, R. & Alejandro, T. 2015. Organizational and institutional barriers to value-based pricing in industrial relationships. *Industrial Marketing Management*, 47: 53-64.

Ward, J. & Daniel, E. 2006. ***Benefits Management – Delivering Value from IS & IT Investments***. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd. England.

Womack, J. & Jones, D. 2012. ***Lean Thinking – cómo utilizar el pensamiento lean para eliminar los despilfarros y crear valor en la empresa***. (1st ed.). Barcelona: Gestión 2000.

Yates, K., Sapountzis, S., Lou, E., & Kagioglou, M. 2009. ***Be Real: tools and methods for implementing benefits realization and management***. Paper presented at the 5th Nordic Conference on Construction Economics and Organization, 1, Reykjavík, Iceland. 223-232.

Yin, R. 1981. The Case Study Crisis: Some Answers. ***Administrative Science Quarterly***, 26: 58-65.

Zwikael, O. & Smyrk, J. 2011. ***Project Management for the Creation of Organisational Value***. London: Springer.

Zwikael, O. & Smyrk, J. 2012. A general framework for gauging the performance of initiatives to enhance organizational value. ***British Journal of Management***, 23: 6-22.

Anexos

Anexo 1: Questionário

Questionário

Este questionário destina-se à recolha de informações relativas às estratégias adotadas pelas empresas, na definição dos preços dos seus produtos e serviços, à forma como estas avaliam o valor percebido pelos seus clientes e à importância que dão aos benefícios alcançados pelos mesmos, na elaboração dos seus projetos. Estes dados serão utilizados numa dissertação de mestrado em Gestão, do ISCTE-IUL, que visa estudar o estado de implementação dos princípios do *value-based pricing* em Portugal. Todos os dados recolhidos serão anónimos e confidenciais e serão apenas utilizados para a realização deste estudo.

Agradeço a sua colaboração!

Em caso de dúvida, no preenchimento de alguma questão, não hesite em contactar:

Henrique Centeno

Tel. 914292417 / 963786722

E-mail: henrique_centeno@hotmail.com

Parte I – Informação Relativa à Empresa/Inquirido

1. Setor de Atividade da Empresa: _____
2. Função que desempenha na Empresa: _____

Parte II – Estratégias de Preços

1. Das seguintes Estratégias de Preços, selecione aquelas que conhece.

Preços Baseados no Custo ☐

Preços Baseados na Concorrência ☐

Preços Baseados no Valor do Cliente ☐

2. Quais as estratégias utilizadas, na definição dos preços dos produtos e serviços, da empresa onde trabalha? (pode selecionar mais do que uma opção)

Preços Baseados no Custo ☐

Preços Baseados na Concorrência ☐

Preços Baseados no Valor do Cliente ☐

Outro: _____

- 2.1. Na empresa onde trabalha, caso utilizem uma Estratégia de Preços Baseada no Valor dos Clientes, de que forma avaliam o valor percebido pelos clientes? (pode selecionar mais do que uma opção)

Através de Pesquisas de Mercado ☐

Através da Interação com os Clientes ☐

Através de Conhecimentos adquiridos sobre os clientes, derivado de experiências anteriores ☐

Através de Análise Conjunta ☐

Através do Modelo KANO ☐

Através de Testes de Aceitação do Cliente ☐

Através de Recomendações de Especialistas ☐

Outros ☐ Quais? _____

2.2. Caso não optem uma Estratégia de Preços Baseada no Valor do Cliente, quais os principais motivos que os levam a não o fazer? (pode selecionar mais do que uma opção)

Desconhecer a existência desta estratégia de preços ☐

Pouco conhecimento acerca da estratégia de preços baseada no valor dos clientes ☐

Falta de informação acerca do que cria valor aos clientes ☐

A subjetividade da perceção de valor dos clientes ☐

A dificuldade em prever aquilo que cria valor aos clientes ☐

Outros motivos ☐ Quais? _____

Parte III – Gestão de Valor

1. Na empresa onde trabalha, de que forma determinam o Valor dos Projetos? (pode selecionar mais do que uma opção)

Através dos resultados desejáveis ☐

Através dos resultados indesejáveis ☐

Através dos custos inerentes ao projeto ☐

Através da satisfação das necessidades dos clientes ☐

Outros ☐ Quais? _____

Parte IV – Gestão da Realização de Benefícios

1. Na elaboração de Projetos, na sua empresa, que importância atribuem a cada um dos indicadores de Gestão de Projetos, aqui apresentados.

	Nada Relevante	Pouco Relevante	Relevante	Muito Relevante	Essencial
Finalizar o Projeto dentro do Prazo Estipulado					
Garantir que o Projeto trás Benefícios aos Clientes					
Garantir que o Projeto não ultrapassa o Orçamento Previsto					
Procurar minimizar os Desvios de Esforço					
Acompanhar o Desempenho dos Fornecedores					

Anexo 2: Funções Desempenhadas pelos Inquiridos nas Respetivas Empresas (Frequência de Respostas)

Função Desempenhada na Empresa	Número de Inquiridos	%
Gestão Operacional	6	12,00%
Marketing	6	12,00%
Contabilidade	6	12,00%
Área Financeira	4	8,00%
Gestão de Topo	8	16,00%
Direção	7	14,00%
Área Comercial	5	10,00%
Técnico Operacional	2	4,00%
Controlo de Gestão	6	12,00%
TOTAL	50	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 3: Estratégias de Preços conhecidas pelos Inquiridos (Frequência de Respostas)

Estratégias de Preços	Número de Inquiridos que têm conhecimento da existência das respectivas Estratégias de Preços	%
Preços Baseados no Custo	48	96,00%
Preços Baseados na Concorrência	38	76,00%
Preços Baseados no Valor do Cliente	36	72,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 4: Estratégias utilizadas, nas empresas onde os inquiridos trabalham, na definição dos preços dos seus produtos e serviços (Frequência de Respostas)

Estratégias de Preços	Número de Empresas que utilizam as respectivas estratégias na definição dos preços dos seus produtos e serviços	%
Preços Baseados no Custo	35	70,00%
Preços Baseados na Concorrência	27	54,00%
Preços Baseados no Valor do Cliente	25	50,00%
Outras	6	12,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 5: Métodos utilizados, pelas empresas inquiridas, na avaliação do valor percebido pelos seus clientes (Frequência de Respostas)

Métodos de Avaliação do Valor Percebido pelos Clientes	Número de Empresas que utilizam os respectivos métodos de avaliação	%
Através de Pesquisas de Mercado	11	44,00%
Através da Interação com os Clientes	21	84,00%
Através do conhecimento adquirido sobre os clientes, derivado de experiências anteriores	19	76,00%
Através de Análise Conjunta	8	32,00%
Através do Modelo KANO	1	4,00%
Através de Testes de Aceitação do Cliente	5	20,00%
Através de Recomendações de Especialistas	3	12,00%
Outros	0	0,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 6: Motivos para a não adoção de uma estratégia de preços baseada no valor do cliente (Frequência de Respostas)

Motivos da Não Adoção de uma Estratégia de Preços Baseada no Valor do Cliente	Número de Empresas que mencionam os respectivos motivos	%
Desconhecer a existência desta Estratégia de Preços	3	12,00%
Pouco conhecimento acerca da Estratégia de Preços Baseada no Valor do Cliente	1	4,00%
Falta de informação acerca do que cria valor aos clientes	3	12,00%
A subjetividade da percepção de valor dos clientes	14	56,00%
A dificuldade em prever aquilo que cria valor aos clientes	7	28,00%
Outros	5	20,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 7: Métodos utilizados, pelas empresas inquiridas, na determinação do valor dos seus projetos (Frequência de Respostas)

Métodos de Determinação do Valor dos Projetos	Número de Empresas que mencionam os respectivos métodos, na determinação do valor dos seus projetos	%
Através dos Resultados Desejáveis	27	54,00%
Através dos Resultados Indesejáveis	3	6,00%
Através dos Custos Inerentes ao Projeto	22	44,00%
Através da Satisfação das Necessidades dos Clientes	25	50,00%
Outros	2	4,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 8: Indicadores de gestão de projetos classificados pelos inquiridos (Frequência de Respostas)

Indicadores	Nada Relevante	Pouco Relevante	Relevante	Muito Relevante	Essencial	Total
Finalizar o Projeto dentro do Prazo Estipulado			10	20	20	50
Garantir que o Projeto trás Benefícios ao Cliente		2	8	22	18	50
Garantir que o Projeto não ultrapassa o Orçamento Previsto			11	28	11	50
Procurar minimizar os Desvios de Esforço		5	18	20	7	50
Acompanhar o Desempenho dos Fornecedores		2	16	25	7	50

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 9: Indicadores de gestão de projetos classificados pelos inquiridos (Frequência de Respostas, em termos Percentuais)

Indicadores	Nada Relevante	Pouco Relevante	Relevante	Muito Relevante	Essencial	Total
Finalizar o Projeto dentro do Prazo Estipulado			20%	40%	40%	100%
Garantir que o Projeto trás Benefícios ao Cliente		4%	16%	44%	36%	100%
Garantir que o Projeto não ultrapassa o Orçamento Previsto			22%	56%	22%	100%
Procurar minimizar os Desvios de Esforço		10%	36%	40%	14%	100%
Acompanhar o Desempenho dos Fornecedores		4%	32%	50%	14%	100%

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 10: Distribuição, por setor de atividade, das empresas que utilizam e que não utilizam uma Estratégia de Preços Baseada no Valor do Cliente (Frequência de Respostas)

Setores de Atividade	Número de Empresas que Utilizam uma Estratégia de Preços Baseados no Valor do Cliente	Número de Empresas que Não Utilizam uma Estratégia de Preços Baseados no Valor do Cliente
Produção Industrial	5	4
Retalho e Consumo	2	4
Serviços	12	7
Telecomunicações	1	0
Banca e Serviços Financeiros	1	0
Hotelaria e Turismo	3	3
Engenharia e Construção	1	2
Logística e Transportes	0	2
Saúde e Ciências da Vida	0	1
Administração Pública	0	1
Seguros	0	1
TOTAL	25	25

Fonte: Elaboração Própria