

DECISÕES ESTRATÉGICAS NA GESTÃO DAS RECEITAS DAS EMPRESAS NA ERA DIGITAL E O PAPEL DO CHIEF REVENUE MANAGER (CRO)

PROF. PH. D. PEDRO CARVALHO DE MELLO¹
PROF. ME. EDUARDO BECKER²

RESUMO

A economia digital se baseia nos recentes desenvolvimentos da Era Digital, e essa nova disciplina revisa conceitos e análises econômicas tradicionais. Uma área em plena reavaliação é que examina a estrutura de técnicas e organizações ligadas à função primordial de gerar fontes sustentáveis de receita para as empresas. Desse modo, o trabalho procura identificar as mudanças nas atividades de marketing, publicidade, vendas e preços, em virtude das mudanças digitais. Busca descrever e mostrar a importância de uma nova figura na gestão corporativa de alto nível, a do CRO (*Chief Revenue Officer*).

Palavras-chave: estratégia; economia digital; gestão de receita das empresas; CRO (*Chief Revenue Officer*)

ABSTRACT

Digital Economics is based on the recent developments of the Digital Era, and this new discipline is reviewing traditional economic definitions and analyses. An area in full reevaluation examines the structure of techniques and organizations linked to the fundamental role to generate sustainable revenue sources for companies. Thus, this work attempts to identify changes in the marketing, advertisement, sales and pricing of firms, due to digital changes. It also describes and shows the importance of a new actor belonging to the high corporate hierarchy, the CRO (*Chief Revenue Officer*).

Keywords: strategy; digital economics; revenue management; CRO (*Chief Revenue Officer*)

¹ Professor, pesquisador e Diretor do Centro de Pesquisas da Strong Business School.

² Mestrado em Economia pela Universidade Estadual Paulista (2006). Atualmente é Coordenador e Professor no curso de Economia da Strong Business School..

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O desafio principal de qualquer empresa é ter um lucro sustentável no longo prazo. Com efeito, para a teoria econômica, a busca de lucros é o principal motivador para que a empresa se disponha a tomar riscos e empreender novos negócios. Embora não possa ser o único objetivo, em uma perspectiva econômica, a prioridade da empresa continua sendo a de maximizar os lucros, o que a conduz a se focar em receitas e custos³.

O lucro – L – é um resíduo entre a receita total – RT – e o custo total – CT – de produção. Com isso, temos **L = RT-CT**.

Em geral, as análises sobre as decisões estratégicas na gestão das empresas enfatizam os aspectos operacionais relacionados à racionalização e minimização dos custos e às dimensões de inovação de produtos e serviços relacionadas às receitas.

O objetivo deste trabalho é focalizar o papel estratégico das possíveis melhorias nas receitas, mesmo sem que haja inovações, e qual o papel da economia digital neste processo. Para tal, vão ser examinados os tópicos mais gerais da visão econômica da decisão estratégica, os recentes desenvolvimentos na era da economia digital, os papéis do marketing, publicidade e vendas para maximizar a receita das empresas, e a contribuição da economia digital nessas questões.

Inclusive, ressaltar que o tema da gestão estratégica da receita das empresas adquiriu tamanha relevância, que deu lugar à um novo *C-Level* na estrutura corporativa, o CRO (Chief Revenue Officer)⁴.

1. AS RAZÕES DA ESCOLHA DE UMA VISÃO ECONÔMICA DA DECISÃO ESTRATÉGICA

Na definição clássica de Alfred Chandler, o conceito de estratégia abarca a determinação dos objetivos e metas básicas de longo prazo de uma empresa, e da adoção dos cursos de ação e da alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos e metas⁵. Existem outras definições, mas praticamente todas guardam em comum a ideia dessa estratégia estar relacionada com as “grandes decisões” enfrentadas pelas grandes organizações, que em última instância determinam seu sucesso ou fracasso⁶.

O enfoque deste trabalho é examinar a estratégia sob a perspectiva econômica, com base na crença que pode enriquecer as visões estratégicas mais focalizadas numa perspectiva organizacional enfatizando as decisões feitas por organizações complexas e nas motivações e comportamentos dos seus agentes.

Nesse sentido, o enfoque econômico da estratégia, aqui adotado, deve ser visto como complementar às visões da teoria dos jogos, da psicologia, da ciência política, da sociologia e de outras maneiras de se analisar estruturas organizacionais relacionadas com o processo decisório.

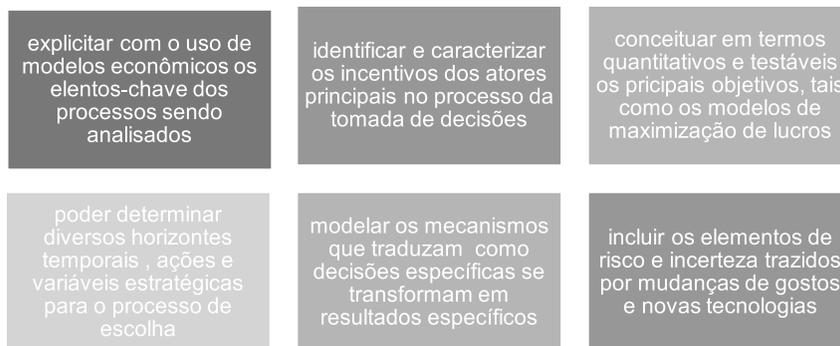
As principais vantagens incrementais do enfoque econômico da estratégia seriam:

3 A teoria econômica baseia-se no postulado de que o comportamento econômico da firma é pautado pela maximização dos lucros. Esse conceito é estendido para a empresa como um todo, no sentido de que seus administradores devem ter, como prioridade, a maximização da riqueza dos acionistas, que, por sua vez, resulta da maximização dos lucros no presente e nos anos futuros de atuação da empresa. Esse postulado é feito sob uma ótica puramente econômica. Muitas empresas, no entanto, são movidas por outros elementos de decisão, afetando outras partes interessadas – empregados, clientes, fornecedores, governo, sociedade, comunidade onde vivem, entidades que buscam preservar o meio ambiente... Ademais, atualmente, muitas empresas adotam preceitos morais e éticos como restrições a seu processo de maximização de lucros. Muitas empresas adotam uma visão em que a prosperidade material – via lucros – deve ser obtida em harmonia com o progresso social e a responsabilidade ambiental. Recentemente, surgiram muitos estudos e muitas experiências de comportamento corporativo, baseados no conceito de *Triple Bottom Line*. A empresa, nesse modelo, deve mostrar seu desempenho com base no tripé sustentabilidade ambiental, tratamento das pessoas e lucros (PPL = planeta, pessoas e lucros).

4 Somando-se aos outros cargos C-Level na empresa, tais como o *Chief Financial Officer* (CFO), o *Chief Operational Officer* (COO), o *Chief Innovation Officer* (CIO) e outros.

5 Chandler, *Strategy and Structure*, p. 13.

6 Besanko et al, *Economics of Strategy*, Introduction (pgs. 1-4).



Em termos do componente de demanda e receitas da empresa, a teoria econômica desenvolveu vários conceitos muito úteis, embora relativamente abstratos, que podem embasar as decisões estratégicas de gestão da receita. Em particular, os conceitos de elasticidade preço e elasticidade renda, com base na função de demanda. Os coeficientes dessas elasticidades podem ser calculados com o uso de métodos estatísticos e econométricos.

2. APOIANDO-SE NA “ECONOMIA DIGITAL”

A sociedade global passa por um importante fenômeno na sua evolução, causado pela transformação digital, que usa as tecnologias mais atuais para melhorar nossas condições de vida, emprego, mobilidade e informação.

A “era da economia digital”, com seus desdobramentos ainda em curso, está provocando grandes mudanças na maneira com que as empresas analisam a gestão estratégica das receitas da empresa. Com isso, está deslocando o foco que se colocava anteriormente em custos e inovações para traçar estratégias de busca de vantagens competitivas⁷.

O que seria essa “economia digital”? Em termos simplificados, é a atividade econômica que evoluiu com a enorme digitalização com base em bilhões de conexões diárias entre pessoas, negócios, dados, instrumentos e processos. Resulta da hiper conectividade entre pessoas, organizações e aparelhos com base na Internet, tecnologia

móvel e a internet das coisas (IoT). A economia digital faz uma mescla da computação digital com a economia, e descreve como as tradicionais atividades econômicas de produção, distribuição e comércio estão sendo transformadas pela Internet, a World Wide Web, inteligência artificial e a tecnologia Block Chain.

Ainda em processo de estruturação e definição do seu âmbito, a economia digital está colocando em segundo plano as noções convencionais sobre a estruturação de negócios, interação de empresas e obtenção pelos consumidores de serviços, produtos e informações. A transformação digital se refere a adoção de tecnologias digitais que transformam serviços e negócios. Seu principal instrumento de atuação é substituir processos manuais (ou não-digitais) por processos e tecnologias digitais.

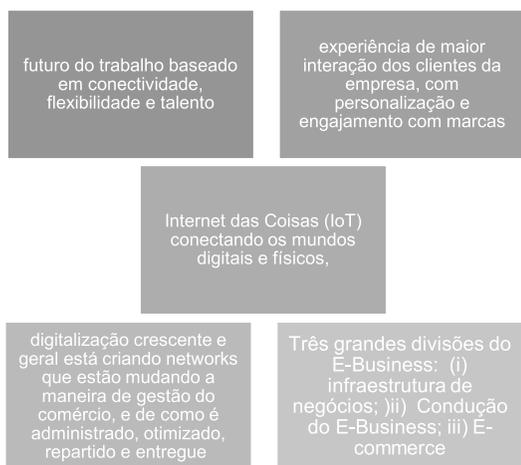
A economia digital se baseia nas tecnologias de computação. Alguns já se referem a “Economia Digital” como sendo a “Nova Economia”, pois abrangem os setores econômicos nos quais as tecnologias de computação são utilizadas com cada vez maior intensidade. Com efeito, os novos negócios sendo formados requerem mais conectividade, e dessa maneira ajudam na emergência da “era digital da economia”. Estima-se que a economia digital já represente de 15% a 20% do PIB global em meados de 2022⁸.

⁷ Definida como sendo a habilidade da empresa para suplantar o desempenho médio da indústria, assim obtendo de forma sustentável lucros acima do observado naquele setor de atividade.

⁸ O PIB global está em cerca de 80 trilhões de dólares, portanto a economia digital como um todo deve girar de 12 a 16 trilhões de dólares (estimativas do autor).



Quais seriam os principais destaques dessa Economia Digital?



3. ESTRATÉGIAS DE PREÇOS, MARKETING, PUBLICIDADE E VENDAS

Antes do advento da estratégia de gestão da receita, as empresas focalizavam quatro áreas de atuação, de maneira coordenada, mas sem uma centralização, uso da economia digital e ajuste fino de um gestor mais focalizado, como o CRO (*Chief Revenue Officer*).



3.1 Estratégia de Preços

No passado, a nomenclatura de “gestão da receita” já aparecia em livros de economia, mas era restrita à alguns casos de precificação de produtos que envolvessem segmentação de consumidores, como por exemplo a política de preços nas vendas de passagens aéreas. Como se diferencia a política mais geral de preços das empresas da “gestão de receitas”?

1. A precificação envolve a cobrança de níveis apropriados de preços, que consideram vários fatores, tais como o valor ou preço cobrado pelos competidores, para melhorar as vantagens competitivas do negócio;
2. A gestão de receita aplica de maneira sistemática a “*data analytics*” para maximizar receitas e aumentar o lucro das empresas

A política de preços é vista, em geral, como algo a parte da atuação das áreas de marketing, publicidade e vendas. Isso porque depende das características estruturais do mercado onde atua a empresa, como visto a seguir.

Modelo de Mercado / Características	Concorrência Perfeita	Monopólio	Concorrência Monopolística	Oligopólio
Número de firmas operando	Um número muito grande	Uma	Muitas	Poucas
Tipo de produto fabricado	Padronizado, commodity	Único, não existem substitutos próximos	Diferenciado, mesmo que a diferença seja apenas psicológica	Padronizado ou diferenciado
Grau de controle sobre o preço	nenhum	Considerável, mas não total, pois sempre depende da demanda	Algum, entretanto condicionado pela forte concorrência dos fabricantes de produtos semelhantes	Limitado, pois as firmas estão numa grande rivalidade. É comum a concorrência "extra preço", e existem casos de formação de cartéis
Condições de entrada na indústria	Extremamente fácil, pois não existem barreiras	Impossível no curto prazo, ou então muito difícil	Relativamente fácil	Relativamente difícil
Regulamentação Governamental	Nenhuma	Muito visados	Pouca	Frequente
Concorrência e extra-preço	Nenhuma	Nenhuma, mas o monopólio se preocupa com sua imagem pública	Ênfase em publicidade e no desenvolvimento de marcas	Ênfase em publicidade e no desenvolvimento de marcas

De maneira sucinta, as empresas de livre mercado, que são maioria na economia brasileira, não adotam políticas de demanda. São empresas com segmentos ínfimos da demanda, não conseguem afetar ou deslocar a curva de demanda. No outro extremo, temos os monopólios, que não utilizam propaganda para fins de receita, embora usem publicidade para fins de melhoria de imagem e comunicação com suas partes interessadas.

Desse modo, só as empresas em regime de oligopólio ou mercado de competição imperfeita utilizam técnicas de marketing e publicidade. São

as empresas em que a estratégia de gestão de receitas é mais necessária.

As principais técnicas de preços para empresas com poder de mercado são as seguintes:

- Fixação de preços por oligopólios com acordos de cartel
- Liderança de preços
- Liderança dominante de preços
- Maximização de receitas
- Discriminação de preços

- Discriminação do primeiro grau
- Discriminação do segundo grau
- Discriminação do terceiro grau
- *Cost-plus pricing*
- Precificação multiprodutos
- Produtos substituíveis na demanda
- Produtos complementares na demanda
- *Joint products* em proporções fixas
- *Joint products* em proporções variáveis
- Preços de transferência
- Preços com mercados externos
- Preços domésticos

3.2 Marketing e Marketing Digital

O marketing, numa visão tradicional, é visto como sendo a prática de identificar e satisfazer as necessidades do consumidor. O ciclo tradicional do marketing procura atrair clientes e formar uma larga base de consumidores, e envolve a análise de orientação de mercado, do mix de produtos e do ambiente de negócios.

O “digital marketing” é uma nova prática, que se desenvolve em torno da tecnologia digital. Utiliza fortemente o uso de computadores e telefones celulares, e desenvolve novas táticas de marketing. Muitas empresas, usuárias do marketing tradicional, estão migrando para as técnicas do marketing digital.

De maneira simplificada, o marketing digital são os métodos de marketing que utilizam instrumentos eletrônicos, inteligência artificial, *analytics*, websites, instrumentos de buscas, blogs, mídia social, vídeo, e-mail e outros canais para atingir os clientes.

Diferente do marketing tradicional, que é estático e de comunicação “one-way”, o marketing digital é parte de um processo dinâmico e de constante transformação. O marketing digital combina vários métodos, é multifacetado e pode alcançar benefícios comerciais significativos.

Os seguintes benefícios podem ser alcançados com o marketing digital:



3.3 Publicidade

A publicidade é um mecanismo muito importante e tradicional para a estratégia de vendas para os negócios das empresas. Para a teoria econômica, a publicidade desempenha um papel fundamental para as situações de mercados não competitivos.

Com efeito, em mercados de livre competição, as firmas são “price takers”, ou seja, não podem influenciar os preços, e daí existir pouco ou quase nenhum interesse para incorrer em custos de publicidade. Nas situações de mercados não competitivos, principalmente estruturas de oligopólio⁹ e competição monopolista¹⁰ na indústria, a publicidade é um poderoso mecanismo estratégico para os negócios.

As estratégias de preços, que atuam ao longo da curva de demanda por consumo, foram mencionadas acima. Aqui serão vistos os principais campos de interesse da publicidade nas situações em que estratégias de publicidade – e do marketing – possam deslocar as curvas de demanda de produtos por parte dos consumidores. São chamadas de “variáveis não preço”.

9 Keat e Young, *Managerial Economics*, p. 314. Para os autores, o mercado oligopolista é o principal campo de atuação das “big corporations”. Um oligopólio é um mercado composto por pouco e dominantes produtores – de 2 a 12 empresas – cujas decisões de preços são interdependentes.

10 McKenzie e Lee, *Microeconomics for MBAs*, p. 384. Para os autores, a competição monopolista é um mercado composto por alguns produtores cujos bens e serviços são diferenciados e que enfrentam curvas de demanda que são altamente elásticas, mas sem serem perfeitamente elásticas em termos de preços.



Como atua na prática a estratégia de publicidade? Em poucas palavras, serve como um instrumento para tornar público a existência de um produto, serviço ou algum aspecto mais específico da empresa. Seu alvo: atingir o consumidor para

que, no coletivo, haja um deslocamento da curva de demanda. Utiliza para tal a comunicação e persuasão, com apelos muito ligados ao emocional. Busca alcançar as seguintes vantagens:



Aa empresas pagam altos custos pela publicidade. Evidentemente, enxergam isso como um investimento, em parte de longo prazo, e esperam alcançar ganhos na receita de vendas que suplantem esses custos.

Existe uma métrica de análise, chamada de “elasticidade da publicidade”. Faz a estimativa de como um aumento nas despesas de publicidade poderia afetar as vendas totais. É definida como: “O incremento em termos percentuais da quantidade vendida relativamente a uma variação percentual de 1% nas despesas de publicidade”¹¹.

3.4 Vendas

As atividades de vendas existem desde tempos imemoriais, e durante milhares de anos por meio de trocas e escambos. Com a Revolução Industrial surgida em fins do século XVIII, quando as empresas começam a “produzir para estoque”, começam as atividades de vendas no sentido moderno.

O grande avanço está acontecendo na atualidade, com a significativa expansão do E-Commerce. Com a criação de Centros de Distribuição e sistemas logísticos, cada vez mais

os consumidores estão optando, parcial ou mesmo totalmente, para esse tipo de comércio. É natural portanto que isso está levando ao crescimento do marketing digital, e de adaptação e mudança nas técnicas de vendas.

4. ESTRATÉGIA DE GESTÃO DA RECEITA

A gestão da receita, atualmente, pode ser definida como a aplicação de *analytics* para prever o comportamento do consumidor ao nível dos micromercados. Seu propósito é otimizar o nível de oferta e preço dos produtos e serviços produzidos pela empresa para maximizar o crescimento da receita. Em termos ideais, a estratégia objetiva vender o “produto certo” para o “consumidor correto” ao “tempo certo” pelo “preço correto”.

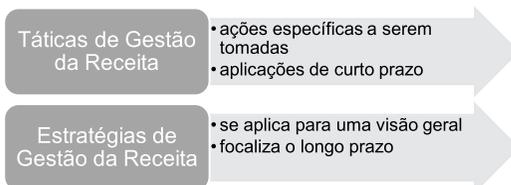
Em termos dos temas de publicidade, marketing, vendas e política de preços, a estratégia de gestão da receita busca uma “sintonia fina” e uma sincronização fundamentada em métricas estabelecidas pelos progressos na era digital.

¹¹ Keat e Young, *Managerial Economics*, p. 99.

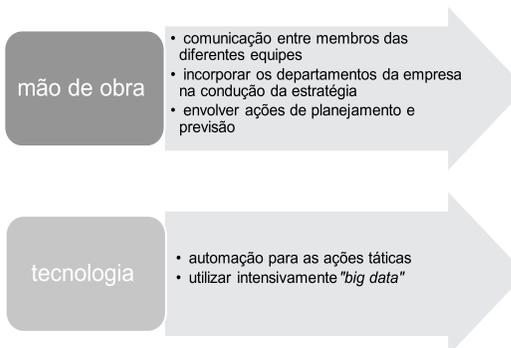


Em outras palavras, a estratégia de gestão da receita é entender a percepção dos clientes com respeito ao valor do produto ou serviço e dessa maneira alinhar os preços desses bens, com a colocação e disponibilidade para os segmentos de consumidores. A gestão estratégica da receita, portanto, se refere à aplicação disciplinada de "data analytics" para maximizar a lucratividade.

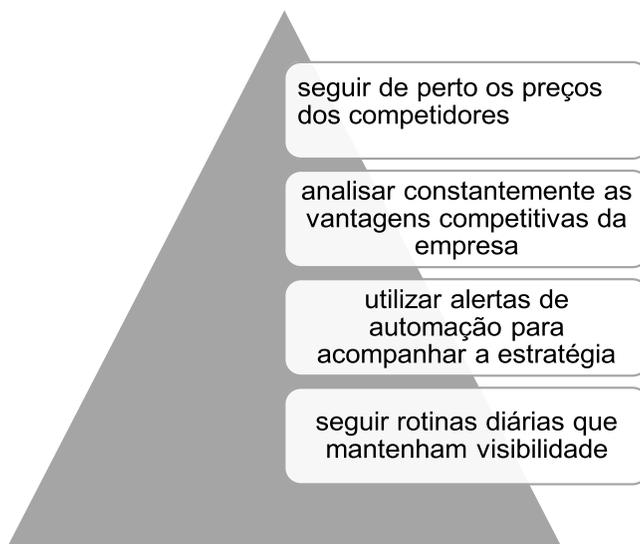
O foco estratégico, de longo prazo, busca atingir os objetivos da empresa de modo mais consistente, sem recorrer à seguidas táticas de natureza reativa e de curto prazo.



Para a estratégia de gestão da receita, é necessário dispor de mão de obra mais qualificada e de tecnologia atualizada.



Para uma condução exitosa da estratégia de gestão da receita, existem quatro principais fundamentos:



O processo estratégico de gestão da receita

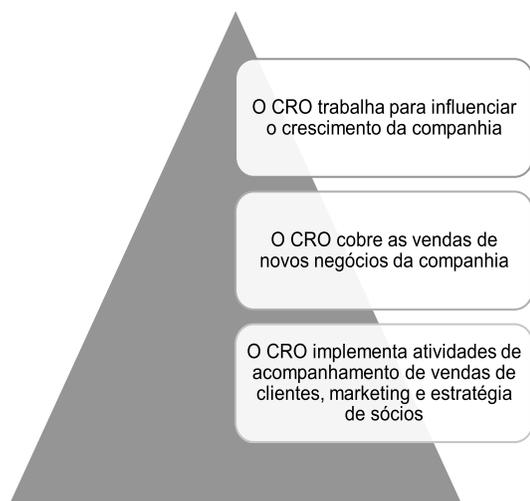
segue cinco etapas:



Finalmente, deve-se acentuar que os responsáveis pela gestão de receita usam dados de mercado e ferramentas da “inteligência dos negócios” para elaborar os passos da condução estratégica. Desse modo, buscam os softwares mais adequados aos problemas específicos com que se defrontam, num processo de ajustamentos e “fine tuning”. As condições correntes de mercado influenciam as estratégias e induzem o gestor a escolher as melhores combinações táticas para assegurar a rota de longo prazo.

5. O PAPEL E FUNÇÕES DO CRO (CHIEF REVENUE OFFICER)

O cargo e a função do *Chief Revenue Officer* (CRO) é uma grande novidade no cenário corporativo brasileiro. Seu papel é implementar as estratégias de gestão da receita, e administrar processos para otimizar as receitas das companhias. Os CROs têm dentre suas funções de liderança e gestão, as tarefas de identificação novas oportunidades de receitas, a otimização de tecnologias para atingir maiores níveis de receita, assim como expandir laços e gerir associações com canais de distribuição.



O CRO participa ativamente no planejamento e desenvolvimento estratégico para conseguir projeções de receita que sejam razoáveis e críveis, embora num ambiente de risco e incerteza. Faz orçamentos e projeções de orçamentos anuais e de projeções para três, cinco ou dez anos. Para exercer sua função, o CRO necessita possuir as seguintes habilidades:

- Forte conhecimento de técnicas analíticas
- Desenvolver e calibrar modelos
- Capacidade de escrita que seja clara e objetiva
- Conhecimento de informática e TI (tecnologia de informação)
- Familiaridade com softwares
- Conhecimento de conceitos básicos de inteligência artificial, analytics, e outros desenvolvimentos da economia digital

Ainda não existe suficiente experiência acumulada sobre o CRO, mas já se sabe da sua importância estratégica para a organização, principalmente para aquelas que buscam obter receitas sustentáveis e equilíbrio entre custos e receitas, e planos de expansão e investimentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se, ao longo deste trabalho, mostrar como a importante inovação tecnológica, com base na disseminação da informática, inteligência artificial, digitalização, aplicativos e outros desenvolvimentos, transformou a teoria econômica tradicional, criando a economia digital. Numa visão econômica da estratégia, foi mostrado como as tradicionais áreas de marketing, publicidade, vendas e políticas de preços foram afetadas pela economia digital. Finalmente, como fruto operacional dessa evolução digital, mostrou-se a recente criação de um novo C-Level no mundo corporativo, o CRO (Chief Revenue Officer).

REFERÊNCIAS

BESANKO, David; et al. **Economics of Strategy**. New York: John Wiley & Sons, INC. 2000.

CHANDLER, Alfred. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

KEAT, Paul G.; Young, Philip K. Y. **Managerial Economics. Economic Tools for Today's Decision Makers**. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc., 2009.

MCKENZIE, Richard B.; LEE, Dwight, R. Lee. **Microeconomics for MBAs. The Economic Way of Thinking for Managers**. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

MELLO, Pedro C. de. **Economia Empresarial**. Rio de Janeiro: FGV, 2019.