

Área temática: Economia das organizações

Gestão de Preços: Visões de Custo e de Mercado

AUTORES

MARCELO BARBIERI CAMPOMAR

Pontifícia Universidade Católica

mbcampo@terra.com.br

WELINGTON ROCHA

Universidade de São Paulo

cmslab@usp.br

MARCOS CORTEZ CAMPOMAR

Universidade de São Paulo

campomar@usp.br

Resumo

No presente artigo os autores analisam o processo de formação de preços de venda por meio de uma revisão bibliográfica sobre dois enfoques: o de custos, que contempla a estimativa de custos acrescida de mark-up, e o de mercado, que requer a correta identificação do tipo de mercado em que a empresa atua e o estudo do comportamento da demanda. Após a revisão da literatura, que também inclui uma comparação entre os enfoques de custos e de mercado, foi realizada uma pesquisa de campo para verificar empiricamente como esse apreçamento pode ser realizado na prática. Foram realizados dois estudos de caso onde as informações foram obtidas com gestores de pequenas empresas do setor de serviços, mais especificamente em lojas de varejo. O resultado da pesquisa indica que, apesar de algumas técnicas utilizadas pelas empresas condizerem com o que a literatura apresenta, seria importante que os gestores possuísem uma compreensão mais clara dos conceitos e das variáveis que influenciam a determinação dos preços dos produtos vendidos, fazendo com que a tomada de decisão no que se refere à estratégia de precificação seja mais confiável.

Palavras-chave: preço, custos, mercado.

Abstract

In this article, the authors analyze pricing through a bibliography revision where two main approaches are considered: costs, which include estimated costs added by mark-up, and market, which requires proper market type identification in which the company operates and aspects such as demand behavior study. After reviewing the literature, which also includes a comparison between costs and market approaches, a field research was performed to verify empirically how this issue can take place in practice. Two case studies were conducted, where information was obtained from small company's managers from the service sector, specifically in retail. The field research results indicates that, although some techniques are consistent with what the literature shows, it is important that managers have a clearer understanding of the concepts and variables that influence pricing, making the decisions regarding pricing strategy more reliable.

Key-words: pricing, costs, market.

Introdução

Antigos filósofos já reconheciam a importância do preço no sistema econômico. Atualmente, o preço ainda exerce uma função reguladora na atividade econômica e o emprego de qualquer um dos três fatores de produção (terra, capital, recursos humanos) depende do preço que lhe é atribuído.

A problemática da determinação dos preços é estudada sob diferentes enfoques, o que leva a uma encruzilhada de informações quando se deseja estipular o preço de um produto, seja ele um bem físico ou um serviço. Segundo Kotler (2000), “produto” é um nome que pode designar genericamente bens ou serviços. Para Martins (2003), são importantes as discussões sobre o processo decisório dos aspectos ligados ao preço de venda. Bruni & Famá (2002) completam dizendo que um dos mais importantes aspectos financeiros de qualquer entidade consiste na fixação dos preços dos bens e serviços comercializados.

Até meados dos anos 90, o Brasil apresentou um cenário econômico bastante conturbado devido aos altos índices de inflação. Os preços de bens e serviços variavam muito e os compradores não sabiam se aquilo que era pago pelo produto era justo ou não. Os preços podiam ser alterados pelos ofertantes de bens e serviços com muita facilidade. Atualmente, o país atravessa um momento econômico de inflação controlada, o que acarreta um problema desafiador para determinação dos preços para aqueles que não tem um histórico de controle de custos e de análise de comportamento dos mercados.

A fixação de preços no Brasil sofreu modificações a partir dos anos 90 devido ao controle da inflação, às novas tecnologias, ao relacionamento com os fornecedores e compradores e ao aumento da concorrência. O aumento da competitividade e a busca de novas estratégias de diferenciação e da lealdade dos consumidores são os responsáveis pela maior preocupação com as ações destinadas a gerenciar custos e a procura por criar valor para o consumidor.

Na economia moderna, a empresa deve oferecer valor para os consumidores nos seus produtos, de forma competitiva, cobrindo seus custos, gerando retorno para os acionistas e respeitando o meio ambiente. Para que isso seja viável, é necessário que a empresa tenha conhecimento sobre os diferentes métodos de estabelecimento de preços e assim selecionar aquele que melhor se adapte a seus objetivos.

Referencial Teórico – Pesquisa Bibliográfica

Por meio de uma revisão bibliográfica inicial, pretende-se confrontar as idéias de alguns autores a respeito da formação de preços sob diferentes enfoques.

Existem diversas correntes de pensamento em relação ao assunto formação de preços. Assef (1997), de modo geral, apresenta pontos de partida diferentes em relação à precificação.

“Os preços dos produtos podem ser formados por três métodos diferenciados: a partir da multiplicação de um fator de remarcação sobre os custos, conhecido como *mark-up*; a partir dos preços praticados pelo mercado; a partir de análises mais apuradas de percepção de atributos de seu produto/serviço, valorizados pelo consumidor” (ASSEF. 1997, p.1-2).

Já para Boone & Kurtz (1998), a determinação de preços pode ser feita de duas formas: por meio dos conceitos teóricos de oferta e demanda ou pela abordagem orientada para custos, que caracteriza a prática corrente nos negócios. Ainda de acordo com Boone & Kurtz (1998), os conceitos das teorias de preços são por vezes difíceis de aplicar no dia-a-dia. Kotler (2000) restringe ainda mais o modelo teórico de determinação de preços, já que pressupõe um único produto para o qual o vendedor está procurando determinar o preço que maximizaria os lucros atuais. Inicialmente será tratada a abordagem de custos.

Abordagem de custos

As limitações práticas inerentes às teorias de precificação forçaram aqueles que vivem a realidade do mercado a desenvolver outras técnicas. Uma delas é a determinação baseada em custos, que parte de um valor de custo por unidade produzida sobre o qual se adiciona uma margem para os custos eventualmente não-considerados, além de prover o lucro. Bruni & Famá (2002, p.290) explicam que a formação dos preços com base nos custos deve empregar os seguintes fatores: custo pleno, custo de transformação, custo marginal, taxa de retorno sobre o capital investido e custo padrão, além de atestar: “No Brasil, um dos principais aspectos a serem analisados na formação de custos e no processo de fixação de preços consiste na análise dos impostos incidentes nas operações de elaboração e venda”. Isto ressalta os problemas para a fixação dos preços segundo a ótica contábil de custos. Bruni & Famá (2002) ainda afirmam que os tributos não são incorporados aos custos contábeis dos produtos; entretanto, devem ser analisados e contemplados com cuidado na formação de preços. Além disso, a maior dificuldade é identificar quais os custos que devem ser considerados na formação dos preços de venda.

Estimativa de custos

Dentro da abordagem de custos, existe a estimativa de custos, segundo a qual: “O preço estabelecido para um produto deve ser suficientemente alto para cobrir os custos envolvidos em sua fabricação e comercialização” (BOONE; KURTZ, 1998, p.471). Estes custos são conhecidos como custos fixos, custos variáveis, custo total e custo marginal. Os custos fixos são aqueles que permanecem estáveis, independentemente do nível de produção, ao contrário dos variáveis, como matéria-prima e embalagem, que são diretamente alocados aos produtos. O custo total é composto pelo somatório de todos os custos fixos e variáveis que, se dividido pela quantidade de unidades produzidas, resulta nos custos médios totais (BOONE; KURTZ, 1998).

Jain (2000), explica que para estudar o impacto dos custos na estratégia de apuração, os seguintes relacionamentos devem ser considerados: a proporção entre custos fixos e variáveis, a possibilidade de economia de escala e a estrutura de custos de uma empresa versus a do concorrente. Aquele autor afirma que os setores em que os custos variáveis representam elevada proporção em relação ao custo total são mais sensíveis a preço, já que um pequeno aumento no preço gera um ganho enorme.

Os custos variam em diferentes níveis de produção e para o apuração ser adequado à empresa deve saber como seus custos variam conforme o nível em que se encontra (KOTLER; KELLER, 2005). Sob a ótica do Custeio por Absorção e do Custeio Pleno, custos unitários diminuirão conforme o aumento da quantidade produzida, pois ocorre a diluição dos custos fixos.

O comportamento dos custos em função da produção acumulada é resultante da curva de experiência ou curva de aprendizagem, ou seja, quando a empresa reduz o custo unitário médio em função do aprendizado, conquista experiência com o aumento da produção. Esta situação acontece quando a empresa aprende como produzir da melhor forma, quando seus funcionários aprendem a reduzir os custos evitando erros e uso inadequado de materiais ou equipamentos e melhorando o tempo de produção.

Pindick & Rubinfeld (2002), explicam que uma empresa apresenta economia de escala quando é capaz de duplicar a sua produção com menos do que o dobro de seus custos.

Besanko, Dranove & Shanley (2006, p.93), afirmam que “o processo de produção de um bem ou serviço específico apresenta economia de escala quando o custo médio é decrescente”.

Se a economia de escala obtida for substancial, a empresa deve planejar expandir sua participação de mercado e, em relação a preços no longo prazo, aceitar declínios esperados no preço de venda. Por outro lado, é esperado um declínio nos custos, então os preços podem ser diminuídos no longo prazo para ganhar participação de mercado (JAIN, 2000).

Além da economia de escala, pode ocorrer, também, a economia de escopo, que é caracterizada quando a produção conjunta de dois produtos por parte de uma única empresa é mais eficiente do que a produção que seria obtida por duas empresas diferentes, cada uma produzindo um único produto. Nesse caso, os produtos compartilham recursos administrativos, utilizam o mesmo tipo de equipamento e mão-de-obra com qualificação semelhante (BESANKO; DRANOVE & SHANLEY, 2006).

Determinação de preços baseados em custos

A análise de custos identifica quatro tipos de preços baseados em custos, cada um respondendo por um custo específico e pela necessidade de lucro.

O primeiro é o preço-piso, ou seja, o preço mínimo que pode ser cobrado, pois contempla somente os custos variáveis de fabricação do produto, oferecendo margem de contribuição zero a empresa. Esse conceito de preço é utilizado para pedidos excepcionais, descontos de mercado quando a empresa tem a oportunidade de vender para um mercado novo ou terá perdas grandes em suas vendas no seu mercado principal. Pode ser também denominado preço marginal.

O segundo tipo é o preço de equilíbrio, que cobre tanto os custos fixos quanto os custos variáveis, dado o volume de vendas assumido. É calculado, geralmente, para diferentes níveis de volume, o que define uma escala de preços mínimos.

Lambin (2000) apresenta o terceiro tipo, que pode ser denominado como o preço-alvo ou suficiente. Ele inclui, além dos custos fixos e variáveis, as despesas operacionais de comercialização. Como no preço de equilíbrio, este tipo de preço baseado em custo também depende do volume de atividade que está sendo considerado.

Por fim, apresenta-se o preço de *mark-up*, que contempla os custos fixos, os variáveis, as despesas operacionais de comercialização do produto e uma margem de lucro. O preço por *mark-up* é dado por:

$$\text{Preço de Venda} = \text{Mark-up} \times \text{Custo Unitário}$$

Este método de apuração, popular pela simplicidade, num primeiro momento ignora a demanda e a concorrência. Ele somente irá funcionar caso o volume orçado de vendas seja atingido (KOTLER; KELLER, 2005). A seguir será contemplada a abordagem do mercado.

Abordagem do mercado

Kotler (2000) diz que os economistas desenvolveram um simples e eficiente modelo de determinação de preço. Este modelo se baseia nas curvas de oferta e demanda. Para Martins (2003), dentro de uma economia de mercado (mesmo com restrições), os preços são decorrência dos mecanismos e forças de oferta e procura. Sobre tais mecanismos, Mankiw (2001, p.89) afirma: “Os economistas utilizam o modelo da oferta e da demanda para analisar mercados concorrentes.”.

Contestando o modelo dos economistas, Kotler (2000) acredita que a falha neste modelo não é a falta de lógica, mas o excesso de simplificação. Outra limitação é que a empresa frequentemente persegue um objetivo mais específico ao determinar seus preços.

Assim, muitos autores acreditam que o mercado seja o determinante na formação dos preços. De acordo com Bruni & Famá (2002) o preço de um produto será limitado pelo mercado, em outras palavras, pelo valor atribuído pelos clientes ao produto. Para Martins (2003), o mercado é o grande responsável pela fixação dos preços, e não os custos de obtenção dos produtos.

Bruni & Famá (2002) citam como outra metodologia de formação de preços a análise da concorrência, segundo a qual as empresas prestam pouca atenção aos seus custos ou à sua demanda. Ainda mencionam outra forma de estabelecer preços baseados no valor percebido do produto pelo mercado consumidor.

A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das organizações, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho (PORTER, 1992).

O mercado, que pode ser pensado como um espaço abstrato no qual se definem preços e quantidades das mercadorias transacionadas por consumidores (demanda) e organizações (oferta), segundo Kupfer & Hasenclever (2002), é o foco da atividade econômica. Devido à sua relevância na formação de preços e alocação de recursos, os gestores dão grande importância às estruturas de mercado dos diferentes bens e serviços. Em cada mercado existe um padrão de concorrência que depende da interação entre as características estruturais e as práticas das organizações que nele atuam.

Determinação da Demanda

Segundo Pindick & Rubinfeld (2002, p.21), a “curva de demanda informa-nos a quantidade que os consumidores desejam comprar à medida que muda o preço unitário”. Assim, cada possibilidade de preço apresenta um impacto no nível de demanda. Geralmente, há uma relação inversa entre preço e demanda: quanto maior o preço, menor a quantidade demandada, e quanto menor o preço, maior a quantidade demandada.

Um fator influenciador na determinação da demanda é a sensibilidade ao preço. Nagle & Holden (2003) apresentam uma lista de fatores que acabam por influenciar negativamente essa sensibilidade: (1) o produto possui valor único (produto exclusivo); (2) os clientes possuem baixa consciência da existência de substitutos; (3) há dificuldade na comparação com substitutos; (4) o dispêndio total com o produto em relação à renda do consumidor é baixo; (5) o benefício final não é significativamente maior que o dispêndio; (6) o custo é compartilhado com terceiros; (7) o investimento necessário é reduzido; (8) a relação preço-qualidade é vantajosa ao consumidor e (9) a estocagem dos produtos não é possível.

Existem diversas técnicas que permitem estimar as curvas de demanda dos produtos de uma empresa: por meio de análises estatísticas de preços, quantidades vendidas e outros fatores históricos, métodos de correlação entre variáveis (preços sobre produtos e/ou regiões), ou ainda com perguntas a clientes e testes de mercado.

Conforme Pindick & Rubinfeld (2002, p.30), “a elasticidade de preço da demanda mede quanto a quantidade demandada pode ser afetada por modificações no preço”. A porcentagem de mudança no nível de demanda causada por uma alteração de preço determina se a demanda é elástica ou inelástica: se a quantidade demandada sofre poucas mudanças, praticamente não se alterando a diferentes níveis de preço, ela pode ser considerada inelástica; já quando ocorre significativa alteração, pode-se dizer, então, que se trata de uma demanda elástica em relação

a preço. Os produtos que usualmente possuem demanda inelástica são aqueles que não apresentam muitos substitutos, cujos compradores possuem grande necessidade, e que os compradores demoram a mudar seus hábitos de compra, ou quando compradores justificam preço maior com diferença na qualidade, prestígio.

Custo *versus* mercado

Existem várias correntes que divergem sobre a formação dos preços. No intuito de generalizar o aspecto da precificação, Bruni & Famá (2002) definem:

“A formação de preços deve ser capaz de considerar a qualidade do produto em relação às necessidades do consumidor, a existência de produtos substitutos a preços mais competitivos, a demanda esperada do produto, o mercado de atuação do produto, o controle de preços imposto pelo governo, os níveis de produção e vendas que se pretende ou podem ser operados e os custos e despesas de fabricar, administrar e comercializar o produto” (BRUNI & FAMÁ, 2002, p. 340-341).

Para Martins (2003), a fixação do preço não é exclusividade do setor de custos, mesmo com todo o arsenal de informações de que dispõe. Enquanto isso, Bruni & Famá (2002) acreditam que falar em preço é, ao mesmo tempo, analisar custos e estimar fatores intrínsecos do mercado em que o produto ou serviço será ofertado.

Hall & Lieberman (2003) definem que, em uma economia de mercado, os preços são determinados pela interação entre compradores e vendedores nos mercados. Segundo Kotler (2000), enquanto a curva de demanda estabelece o “teto” na estipulação de preços, os custos determinam o “pisso”. A empresa deve atribuir um preço ao seu produto que seja capaz de cobrir todos seus custos envolvidos no processo de suprimento de demanda, verificando-se, assim, que o custo influencia a curva de oferta.

A estratégia de apreçamento é muito influenciada pela situação de concorrência, que é caracterizada pelo número de empresas que atuam no mesmo segmento e do valor percebido do produto, resultante dos esforços de diferenciação produzidos pela empresa com o objetivo de alcançar uma vantagem (LAMBIN, 2000).

Após o enquadramento do problema e uma revisão da bibliografia concernente, considerou-se importante a realização de uma pesquisa de campo para uma análise empírica da fixação de preços em alguns casos. O setor escolhido foi o de serviços, incluindo varejo.

Metodologia da Pesquisa de Campo

A abordagem de pesquisa é delineada a partir da definição da situação-problema e dos objetivos do trabalho. Existem três tipos principais de pesquisa: a exploratória, a descritiva e a causal, sendo estas duas últimas de natureza conclusiva (SELLTIZ ET ALLI, 1965).

O tipo de pesquisa

As pesquisas de caráter exploratório são mais adequadas quando há necessidade de maiores conhecimentos acerca de um fenômeno ou de conseguir uma nova compreensão sobre ele, possibilitando a formulação de problemas mais precisos e a criação de hipóteses (SELLTIZ ET ALLI, 1965). A pesquisa conclusiva exige conhecimento das variáveis do problema a ser estudado e pode ser considerada descritiva, quando seu objetivo é apresentar as características de um fenômeno, ou causal, quando busca evidenciar o relacionamento existente entre as variáveis do estudo (VERGARA, 1998).

A natureza desta pesquisa

A natureza da pesquisa relaciona-se com o tipo de dado trabalhado e como ele será analisado. Portanto, é o problema de investigação que determina se o estudo é qualitativo ou quantitativo.

Este estudo é classificado como uma pesquisa qualitativa, pois não enumera nem mede os eventos estudados. Outra característica é a não utilização de procedimentos estatísticos na análise dos dados coletados e o envolvimento da obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, visando à compreensão dos fenômenos, com base na perspectiva dos sujeitos do estudo. A pesquisa qualitativa possibilita a captação das opiniões e perspectivas dos indivíduos, ou seja, informações difíceis de serem obtidas por uma pesquisa quantitativa.

A pesquisa qualitativa baseia-se em abordagens não fundamentadas preponderantemente em mensurações numéricas. Ela normalmente se baseia em pequeno número de casos e se utiliza intensivamente de entrevistas ou análises em profundidade de documentos históricos.

O método da pesquisa

Devido à falta de conhecimento e informações sobre o assunto, o mais indicado é que se faça, neste trabalho, um estudo exploratório qualitativo, por meio de estudo de caso múltiplo, caracterizado como um método de pesquisa social empírica.

Quando se fala de “casos”, associa-se prontamente a idéia do uso de casos como a tentativa de reprodução da realidade para o ensino, o que é chamado método de caso. Neste trabalho utiliza-se o “estudo de casos” como método de pesquisa social empírica, que é completamente diferente do “método do caso”. (CAMPOMAR, 1991)

Para Campomar (1991) e Martins (2002), o estudo de casos só é validado pelo rigor do protocolo estabelecido. O protocolo é quem dá a forma ao estudo de caso, estabelecendo procedimentos e regras gerais que devem ser seguidas.

Procedimentos de campo

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas pessoais, orientadas por um roteiro semi-estruturado não disfarçado, junto aos gestores das empresas pesquisadas. Todas as entrevistas foram realizadas na cidade de São Paulo pelo próprio pesquisador do estudo, possibilitando a obtenção de dados qualitativos primários.

O roteiro semi-estruturado parte de alguns questionamentos básicos que são elaborados por meio dos conceitos expostos na teoria e na experiência do pesquisador. A partir dos pontos abordados e dos dados fornecidos pelo entrevistado, surgem novas questões. Essa seqüência permite que o respondente participe, até certo grau, da condução da pesquisa (TREVÍÑOS, 1987).

Os dados foram coletados em outubro de 2007. Buscou-se analisar e comparar os casos estudados, verificando as semelhanças, as diferenças e as particularidades, de forma a retratar um cenário condizente com a realidade presenciada. O objetivo não foi generalizar os resultados obtidos, já que a pesquisa é de natureza exploratória e tal generalização somente poderia ser feita por meio de uma maior representatividade da amostra.

Questões de pesquisa

Para direcionar as entrevistas, o roteiro semi-estruturado e não disfarçado foi elaborado. Como se tratou de uma pesquisa qualitativa, o roteiro, caracterizado pela flexibilidade, não foi

previamente testado. As questões de pesquisa foram averiguadas em cada estabelecimento e os resultados e discussões, realizados para cada caso.

Guia para o relatório final

Após a coleta dos dados, os casos foram apresentados por meio de relatórios. Esses relatórios obedecem ao roteiro de entrevistas empregado e explica cada uma das questões formuladas para responder à pergunta de pesquisa, de acordo com as informações dadas pelos profissionais.

Os casos foram denominados como Caso A e Caso B, devido à confidencialidade das informações coletadas. Por se tratar de um setor competitivo e porque o estudo aborda questões estratégicas, as empresas não autorizaram a divulgação dos seus nomes. As análises e considerações foram tratadas na conclusão do estudo, a partir da comparação dos casos com a teoria apresentada.

Análise dos Resultados

O estudo de caso contempla a análise de uma empresa de varejo e outra de serviços de alimentação, sendo que a do varejo é uma papelaria, que será denominada empresa A, e a do setor de serviços é um restaurante, que será denominado empresa B.

Caso A

A empresa A, que comercializa cerca de 1500 itens (produtos), está estabelecida no mercado varejista desde 1990 e atinge um faturamento que varia de R\$ 800 mil a R\$ 1 milhão por ano. As duas sócias-proprietárias são as responsáveis pela elaboração do preço de todas as mercadorias comercializadas. Os principais objetivos a serem alcançados através da determinação de preços são a cobertura de custos e a geração de lucro (margem e retorno). A preocupação com a concorrência também influencia, mas a fidelização e atração de novos clientes não é relevante.

Em relação à análise de demanda, é realizada uma medição do movimento mensal, através da contagem do número de clientes e do cálculo do valor médio gasto pelos clientes. Existe uma conversa informal com concorrentes para saber a respeito de variações no movimento de clientes, que, além de influenciar nas decisões de preço, representa um referencial e um certo “conforto psicológico”, segundo a entrevistada, no sentido de saber se as causas do aumento ou diminuição do número de clientes ser responsabilidade ou não de alguma ação da empresa.

De acordo com a entrevistada, a formação de preços é influenciada pela renda dos clientes, e mais ainda pelos custos. O fato de as lojas se localizarem num *shopping* e em um bairro de classe alta indica que o público é de alta renda. Não é realizado nenhum tipo de discriminação de preços.

O que influencia diretamente a determinação de preços são os custos e despesas de comprar, administrar e comercializar o produto, o mercado concorrencial em que a empresa atua e a qualidade e tecnologia embutidas no produto, nessa ordem.

A respondente explica que os produtos não possuem preços individualizados e que o custo considerado na elaboração dos preços é o preço de compra de mercadoria acrescido do valor do frete. Os outros custos, sejam eles fixos ou variáveis, influenciam na elaboração da margem (*mark-up*). Além disso, o poder de negociação do varejista com a indústria apresenta influência ínfima devido à inflexibilidade dos fornecedores. Não se consegue diminuições no preço, mas aumento dos prazos para os pagamentos das compras.

A empresa em questão utiliza a técnica de *mark-up* para determinação do preço final. Segundo a entrevistada, existe uma média variável para a margem a ser acrescida sobre o custo do produto que é de 100%, podendo variar de 90% a 150 %. A margem varia de acordo com a análise do produto: qualidade, produtos similares e possível valor de mercado são fatores considerados nesta análise. É possível identificar alguns produtos de combate (margem baixa), mas isso só acontece esporadicamente, e só em reação a algum produto dos concorrentes. Um dos aspectos determinantes para a utilização da técnica de *mark-up* é a grande quantidade de produtos comercializados, o que requer uma técnica de apuração que possa ser aplicada em grande escala.

As variáveis que mais influenciam na formação de preços são os fatores internos, como os custos de aquisição da mercadoria e os fatores mercadológicos, como a existência de produtos similares, já que os fatores estratégicos não possuem grande importância.

O monitoramento dos preços praticados pelos concorrentes é feito através de visitas pessoais. A concorrência também possui um papel importante na formação dos preços no sentido de limitar a margem que é acrescida e produzir um referencial em relação aos valores de mercado dos produtos.

Existem dois fatores que determinam o reajuste dos preços. O principal deles é o reajuste de preços por parte dos fornecedores, que é repassado imediatamente ao preço dos produtos. O outro consiste no aumento geral e gradual dos custos (principalmente devido à inflação), que é repassado anualmente aos produtos.

A sazonalidade existe no negócio no sentido de que em certas épocas do ano o faturamento aumenta. Estas épocas coincidem com datas comemorativas, como natal, páscoa, dia dos pais, dia das mães, dia dos namorados, sem esquecer de mencionar o “volta às aulas”, que representa o período que antecede o início do ano letivo. A existência dessa sazonalidade faz com que produtos que são “específicos dessas datas” tenham uma margem menor, que varia entre 70% e 90%, para poderem enfrentar a concorrência.

Teoria versus prática no caso A

Os gestores das empresas, especialmente micro e pequenas, geralmente desconhecem a teoria por trás de suas práticas. No entanto, existem práticas que convergem com a teoria existente na literatura, especialmente em relação à formação de preços.

É possível identificar a prática de algumas das estratégias de preços que existem no varejo, tais como:

- Preço costumeiro: preços mantidos no mesmo patamar por um longo período de tempo. Neste caso, os preços de alguns produtos considerados “clássicos” (cartões, por exemplo) permanecem os mesmos por até dois anos.
- Preços psicológicos: não usar números pares redondos, e sim números que terminam nos dígitos ímpares (R\$ 1,99, por exemplo).
- Preço de referência: preço anunciado em oferta junto com seu preço normal de venda quando há alguma liquidação.

O histórico dessa primeira empresa objeto do estudo de caso mostra uma alteração bastante interessante em relação aos três tipos de preços de mercado existentes na literatura. No início (anos 90), eram praticados preços acima de mercado, utilizados quando não se concorria na base de preço e nem com base nos preços da concorrência. A base para venda é a margem

elevada e não a quantidade (giro). Essa política de preço é adotada quando a concorrência é pequena. A partir de 1998, com a estabilização da economia após a abertura comercial realizada no início dos anos 90, ocorreu o acirramento da concorrência no setor em função da entrada de empresas similares no mercado. Assim, passou-se a utilizar preços médios de mercado, através dos quais o varejista trabalha com o conceito de vantagem competitiva, como localização, serviços e linha de produtos com preço em um patamar intermediário. Atualmente, a prática se aproxima da utilização de preços abaixo do mercado, situação na qual o preço passa a ser uma “arma” para o varejista na competição pelo mercado, devido à grande concorrência.

Caso B

Antes de entrar na análise dos resultados dos casos, é preciso destacar que o restaurante em questão se localiza dentro do *campus* de uma universidade e atende a um público específico. Apesar deste fato, a existência de diversos restaurantes similares no mesmo campus o coloca em situação semelhante à do mercado fora do contexto universitário, o que confere certa representatividade ao caso.

A empresa B, que atende a 1800 clientes por dia, está em funcionamento desde 1996. Existem duas pessoas responsáveis pela determinação dos preços, a diretora administrativo-financeira, que é sócia-proprietária da empresa, e uma nutricionista, que realiza um cálculo da matéria bruta com que se obtém o valor aproximado de um quilo de cada receita, incluindo a mão-de-obra.

Existem dois tipos de custos de matéria-prima a serem considerados na elaboração do preço final: o custo alimentar e o custo não alimentar. O custo alimentar é composto pela comida propriamente dita e é dividido para que a análise do consumo e a identificação de possíveis perdas sejam facilitadas. A divisão consiste em: arroz, feijão, prato principal, guarnição, salada, sopa, sobremesa, bebida (suco ou refrigerante), molhos (vinagrete, pimenta ou inglês), temperos (sal, alho, cebola, salsa, bacon, caldo de carne, óleo, etc.) e acessórios (café, pão, farinha de mandioca, manteiga). Já o custo não alimentar consiste em materiais descartáveis. Existem os diretos, que são materiais utilizados para servir a refeição, tais como: copos, guardanapos, talheres e embalagens, e os indiretos, que são utilizados na produção e distribuição da refeição, tais como: luvas descartáveis, papel alumínio, papel manteiga, entre outros. Existem ainda os produtos de higiene e limpeza, utilizados para higiene pessoal e do local, tais como: sanitizantes, bacteriostáticos, detergentes, etc.

A proporção de quanto cada item influencia na elaboração do preço é dada pela Tabela 5.

Tabela 5: Participação no preço de insumos selecionados, em porcentagem, 2006.

	Índice Total	Índice Parcial
Arroz	6%	7%
Feijão	5%	6%
Salada	7%	8%
Prato Principal	37%	43%
Guarnição	7%	8%
Temperos	7%	8%
Sobremesa	8%	9%
Bebida (sucos)	7%	8%
Acessórios (café, pão, pimenta, etc.)	2%	2%
Alimentar	86%	100%
Descartáveis	6%	43%
Produtos de Higiene e Limpeza	8%	57%
Não Alimentar	14%	100%

Fonte: Pesquisa de Campo.

A mão-de-obra, seja ela direta (envolvida diretamente na produção, no papel de cozinheiros, açougueiros ou confeitadores) ou indireta (ligada às áreas de apoio, no papel de garçons, faxineiras, lavadeiras) constitui um custo significativo. O total do custo de mão-de-obra é dado por: total de proventos, encargos sociais e benefícios.

O custo total é obtido através da soma de matéria-prima (alimentar e não-alimentar) com a mão-de-obra, sendo que a primeira representa aproximadamente 65% do custo total, restando 35% para a mão-de-obra.

O custo médio de um quilo de cada receita é de R\$ 17,00, sendo R\$ 9,40 de matéria-prima, R\$ 1,60 a margem de perda dos insumos da ordem de 10% e R\$ 6,00 a mão-de-obra utilizada para produção e comercialização.

Aos R\$ 17,00 de custo de produção é adicionada uma margem de 10% para custos diversos (material administrativo, utensílios, combustível, etc.) e custos fixos (água, luz, telefone, etc.), obtendo-se R\$ 18,70 para o custo total do quilo. Só então é acrescentado o *mark-up* de 25% sobre esse custo (sendo 20% o *mark-up* “real” mais 5% devido a sazonalidade), chegando-se ao preço final de R\$ 23,50/quilo. Vale ressaltar que todos os valores expressos anteriormente, sejam eles valores absolutos ou em porcentagem, são aproximados. A Tabela 6 mostra a proporção entre matéria-prima e mão-de-obra em relação ao custo total.

Tabela 6: Índices de Custos de Matéria Prima e Mão-de-Obra, 2006.

Custos	
Alimentar	54%
Descartáveis	4%
Produtos de Higiene e Limpeza	5%
Subtotal	63%
Mão-de-Obra	37%
Total	100%

Fonte: Pesquisa de Campo.

Quanto à decisão de preços, primeiramente tem-se a definição dos objetivos a serem alcançados pela empresa. A entrevistada considera (erroneamente) que, pelo fato de oferecer serviços e produtos de qualidade superior aos praticados pelos outros restaurantes do campus, o restaurante em questão não sofre nenhum tipo de concorrência direta. Assim, o principal objetivo da política de formação de preços é a cobertura de custos, seguido da obtenção de lucro (retorno). Outro fator fundamental é a cobertura de custos do período de baixo movimento devido à sazonalidade existente no negócio. Fatores como a fidelização, manutenção ou atração de novos clientes não são levados em consideração na elaboração do preço, já que não são objetivos explícitos da empresa.

A análise de demanda é realizada no sentido de se contabilizar o número de clientes por dia, por semana e por ano, além de analisar o que os clientes consomem. No exemplo dado pela entrevistada, no dia em que “x” clientes almoçaram, “y” quilos de carne foram consumidos, evidenciando uma média de quilos de carne por pessoa naquele dia. Tal análise contribui para diminuição do desperdício e para que se avalie o gosto dos clientes. Além disso, a contagem do número de clientes é um bom indicativo da saúde do negócio. No caso do restaurante, verificou-se um aumento do número de clientes de aproximadamente 7% ao ano nos anos de 2003 a 2007.

Segundo a respondente, a renda dos clientes tem influência direta na elaboração do preço, dado que o preço do quilo no sistema de auto-serviço é menor que o preço do bufê, sendo que o produto vendido é rigorosamente o mesmo. A diferença é a comodidade e o serviço oferecido a quem opta pelo bufê, além do fato de que quem faz tal opção pode comer o quanto desejar, valendo a pena para quem pretende comer mais do que 1,06 quilo. De acordo com tal informação, é possível afirmar que o restaurante pratica discriminação de preços, que se caracteriza quando um mesmo produto, que seja considerado idêntico (e neste caso é idêntico) seja comercializado a preços diferentes para diferentes compradores.

Além da renda dos clientes, que é um fator primordial, a qualidade e as tecnologias embutidas no produto são determinantes para a determinação dos preços. O restaurante utiliza tecnologia de ponta para produzir e armazenar seus produtos. Fornos combinados, que funcionam como forno convencional, fogão convencional, microondas e utilização de cozimento a vapor deixam o alimento mais saudável, nutritivo e menos calórico, em função da não utilização de óleo. Os armazenadores de refeição são de última geração e mantêm a temperatura da comida por até duas horas. Por último, os custos e despesas de comprar, administrar e comercializar os produtos também são considerados na elaboração do preço final da mercadoria. O volume de vendas que se pretende obter, a existência de produtos similares vendidos a preços mais vantajosos e o mercado concorrencial não são levados em consideração.

A determinação dos preços do bufê e do auto-serviço por quilo leva em consideração todos os custos da comercialização do produto. Desde os custos de administração, passando pelo da matéria prima, até os custos fixos e variáveis da produção, além do acréscimo dos impostos. O poder de negociação com os fornecedores varejistas é de fundamental importância na formação dos preços. A negociação é feita em função do volume adquirido e consegue-se chegar a descontos de até 20 %.

Pode-se afirmar que as variáveis que mais impactam na obtenção do preço final da mercadoria são os fatores internos, como os custos de produção, já que os fatores mercadológicos, como concorrência e os fatores estratégicos não têm grande importância.

A sazonalidade se faz muito presente neste negócio. O fato de se localizar dentro de uma universidade e de seus principais clientes serem os freqüentadores da universidade, existe um período em que o número de clientes e, conseqüentemente, o faturamento, caem de maneira

severa, da ordem de até 80%. Este consiste no período das férias escolares (dezembro a fevereiro e julho). Sendo assim, é preciso que haja uma compensação nos meses de aula (março a junho e agosto a novembro) para que se cubra o prejuízo dos outros quatro meses. Esta compensação é feita através do aumento da margem que é adicionada ao produto.

O reajuste dos preços é feito anualmente e segue o critério da variação da inflação, de acordo com o IGP (Índice Geral de Preços). Além disso, é feito um cálculo da média do aumento nos custos específicos do ano anterior para ser adicionado no ano seguinte.

Teoria versus prática no caso B

Como foi dito antes, apesar de, na maioria das vezes, os gestores das empresas não conhecerem a teoria por trás das decisões que estão tomando, existem diversas práticas que são coerentes com a teoria, principalmente no que tange à formação de preços.

Dentre as estratégias de preços que existem no varejo é possível identificar a prática de algumas, tais como:

- Alinhamento de preço: permite que produtos com custos diferentes sejam vendidos pelo mesmo preço, no auto-serviço, já que os diferentes alimentos possuem diferentes preços, mas o preço do quilo é o mesmo independente do que os clientes coloquem em seus pratos.
- Preço único: cobra-se o mesmo preço de uma mercadoria para todos os consumidores, uma vez que o preço do quilo é o mesmo para todos e o preço do bufê também.
- Preço costumeiro: preços mantidos no mesmo patamar por um longo período de tempo. Neste caso, os preços do quilo e do bufê são fixados pelo período de um ano (cardápio).
- Preço múltiplo: prover descontos em função da quantidade comprada pelo cliente... foi uma prática adotada anteriormente, mas que gerou muitas confusões e foi abandonada. A cada dez refeições, o cliente ganhava uma.

De acordo com a entrevistada, o preço cobrado é um preço real, compatível com o atendimento e qualidade do produto oferecido. No entanto, pode-se dizer que a empresa adota uma mistura de preços acima do mercado, já que considera que não possui concorrentes à altura, mas, ao mesmo tempo, apresenta preços médios, já que considera possuir uma vantagem competitiva no mercado em relação ao seu atendimento.

Além disso, a consideração dos custos fixos e variáveis de produção, dos custos de manutenção e da sazonalidade na obtenção do preço final do produto são técnicas bastante conhecidas e estudadas na literatura.

Conclusões

Este estudo teve por objetivo principal identificar como é apresentada na teoria a determinação de preços segundo os enfoques de custos e de mercado, verificar quais os aspectos mais importantes e que mais surtem resultado na prática em situações específicas no setor de varejo, além de comparar os enfoques teóricos com a prática.

Os objetivos específicos foram identificar quais são os fatores determinantes de preços segundo o enfoque de mercado e o enfoque de custos, identificar o processo decisório relativo à elaboração de preços na prática e realizar comparações entre o que existe na teoria e o que é aplicado na prática, verificando se o que existe na teoria é ou não aplicado na prática ou se o que é feito na prática existe ou não na teoria.

Constatou-se que, com o mercado cada vez mais competitivo e com o fácil acesso dos consumidores à comparação de preços, a decisão sobre as estratégias de apreçamento tornou-se fundamental para o bom desempenho das empresas que querem obter maior vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.

O estudo multicaso mostrou que as empresas pesquisadas seguem, de forma não estruturada, algumas das etapas propostas na teoria para determinar os preços dos produtos que comercializam. Não estruturadas porque algumas das decisões são tomadas instintivamente, ou seja, sem nenhum embasamento teórico em relação às técnicas de apreçamento.

Embora algumas decisões e análises sobre apreçamento pareçam simples, a definição de uma estrutura para formação de preços é importante para sua gestão estratégica. A falta de uma estrutura adequada obriga as empresas a reverem as decisões constantemente, em função do envolvimento de questões como custos e demanda, que são modificados a toda hora, já que dependem de variáveis não controláveis pela organização, como fatores político-econômicos, sócio-culturais e tecnológicos.

Foi possível observar que métodos aprimorados para fixação de preços são ainda pouco utilizados pelas organizações estudadas, no que se refere à variedade de técnicas existentes para serem aplicadas a situações diferentes.

Em relação ao caso A, foi possível identificar utilização da técnica de *mark-up* para formação de preços. Alguns aspectos importantes, como a análise de demanda e a sazonalidade são considerados no processo de precificação. Também é possível observar a prática de algumas das estratégias de preços que existem no varejo, tais como: preço costumeiro, preços psicológicos e preço de referência.

Fatores internos, como custos, e externos, como o mercado concorrencial, possuem papel determinante na decisão de precificação da empresa, o que constitui um exemplo consistente de algo que existe na teoria e é aplicado na prática. Outras práticas, tais como: utilização de produtos de combate e monitoramento de preço dos concorrentes, além de outros aspectos considerados pela empresa na elaboração do preço final, como público-alvo, despesas de comprar, administrara e comercializar o produto e quantidade de produtos comercializados também são contemplados na teoria.

Pode-se citar a diferenciação da margem de *mark-up* em função da análise de aspectos como a qualidade, a existência de produtos similares e o valor de mercado do produto como algo que é observado na prática, mas que não é abordado pela teoria nas obras consultadas.

Analisando o caso da empresa B, que também faz uso da técnica de *mark-up*, pode-se identificar a utilização de técnicas de determinação de preços baseadas em estimativa de custos. O custo total leva em consideração os custos de administração, a matéria-prima, a mão-de-obra, os custos fixos e variáveis da produção, além da qualidade e da tecnologia embutidas no produto. A sazonalidade também é considerada e tem papel fundamental na determinação do preço final. É realizada análise de demanda no sentido de mensurar o número de clientes para avaliar a prosperidade do negócio. Além disso, dentre as estratégias de preços que existem no varejo é possível identificar a prática de algumas, tais como: alinhamento de preço, preço único e preço costumeiro.

Além das práticas citadas acima, outras, como a discriminação de preços, o alcance de público-alvo e a consideração do custo total de produção na elaboração do preço final são exemplos de práticas condizentes com a literatura sobre o assunto.

É possível citar a influência da sazonalidade na elaboração da margem de *mark-up* como algo que é realizado na prática, mas que não é contemplado pela teoria nas obras consultadas.

Apesar de a técnica de *mark-up* ser utilizada pelas duas empresas-caso, uma delas leva em consideração outros custos além do material adquirido enquanto a outra simplesmente adiciona a margem ao custo da mercadoria. A redução dos custos não é uma prática das empresas. A aplicação de técnicas de apuração para alcançar esse objetivo não foi verificada, o que demonstra a existência de espaço para o desenvolvimento da gestão de custos e preços nas empresas pesquisadas.

O enfoque econômico dos preços poderia ser mais bem explorado pelas empresas. A identificação da elasticidade-preço dos produtos, seguida da determinação da demanda, poderia fazer com que as empresas adotassem margens maiores ou menores, evitando desperdícios ou encalhe de estoques, além de aumentar potencialmente os lucros. Para tal, a identificação do tipo de mercado em que a empresa opera também seria de vital importância.

É importante ressaltar que, à medida em que os especialistas em varejo buscam mais bases científicas e confiáveis para auxiliar na tomada de decisões quanto à formação de preços dos produtos que comercializam, é essencial que possuam uma compreensão clara dos conceitos que envolvem a definição de preços, como os diferentes métodos de precificação.

Os estudos científicos sobre preços têm demonstrado novos modelos que permitem que as decisões sobre apuração sejam mais confiáveis e mais próximas às necessidades e possibilidades financeiras dos clientes finais. Conforme os métodos de gestão de preços se aprimoram, as chances de estratégias escolhidas e de planejamentos de precificação falharem, diminuem.

Referências Bibliográficas

- ASSEF, R. *Guia Prático de Formação de Preços*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BESANKO, D., DRANOVE, D., SHANLEY, M. & SCHAEFER, S. *A Economia da Estratégia*. São Paulo: Bookman, 2006.
- BOONE, L. E. & KURTZ, D. L. *Marketing Contemporâneo*. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- BRUNI A. L. & FAMÁ R. *Gestão de Custos e Formação de Preços*. São Paulo: Atlas, 2002.
- CAMPOMAR, M. C. *Do Uso de Estudo de Caso em Pesquisas para Dissertações e Teses em Administração*. In *Revista de Administração*, São Paulo, julho/setembro, 1991.
- CASTRO, C. M. *A prática da Pesquisa*. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1981.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2002.
- GRANT, R. M. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, techniques and applications*. 4ed., Oxford: Blackwell Business, 2002.
- HALL, R. E. & LIEBERMAN, M. *Microeconomia: Princípios e aplicações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- JAIN, S. C. *Marketing Planning & Strategy*. 6ed., Conciccati, Ohio: South-Western College Publishing – Thomson Learning, 2000.

- KAPLAN, A. *Conduta na Pesquisa: Metodologia para as ciências do comportamento*. São Paulo: Herder: EDUSP, 1969.
- KOTLER, P. & KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 12ed., Nova Iorque: Prentice Hall, 2005.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KUPFER, D. & HASENCLEVER, L. *Economia Industrial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- LAMBIN, J. J. *Market-Driven Management: Strategic & operational marketing*. Nova Iorque: Palgrave Publishers, 2000.
- LOVELOCK, C. & WRIGHT, L., *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MACHADO, J. A. S. *Um Modelo de Marketing Para Serviços ao Cliente e sua Adequação na Indústria Automobilística*. São Paulo, Tese de Doutorado – USP, 1999.
- MANKIW, N. G. *Introdução à Economia*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- MANKIW, N. G. *Macroeconomia*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- MARTINS, E. *Contabilidade de Custos*. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, G. A. *Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações*. São Paulo: Atlas, 2002.
- MATTAR, F.N. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1999.
- NAGLE, T. T. & HOLDEN, R. K. *Estratégia e Táticas de Preços*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- PARENTE, J. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000.
- PINDICK, R. S & RUBINFELD, D. L. *Microeconomia*. 5. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- SELLTIZ, C. ET ALLI. *Métodos de pesquisas nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1965.
- TOLEDO, G. L., PROENÇA, M. C. A. & MELLO JR, S. B. B. *Estratégia Competitiva e Política de Preços: Um estudo de casos na indústria de varejo alimentício*. In SEMEAD, *Anais do VII Seminário em Administração*, São Paulo, 2003.
- TREVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios em pesquisas de administração*. São Paulo: Atlas, 1998.
- YIN, R. K. *Estudos de caso: planejamento e métodos*. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.