

## **Aumento do poder de compra do varejo e o impacto nas estratégias de precificação de uma empresa de bens de consumo**

**MARIANA NASCIMENTO BICALHO**

USP - Universidade de São Paulo  
mariana.n.bicalho@gmail.com

**KAVITA MIADAIIRA HAMZA**

USP - Universidade de São Paulo  
kavita@usp.br

**MARCOS ROBERTO LUPPE**

USP - Universidade de São Paulo  
mluppe@usp.br

## **Área temática: Marketing – Marketing de Serviços, Varejo e B2B**

### **Título: AUMENTO DO PODER DE COMPRA DO VAREJO E O IMPACTO NAS ESTRATÉGIAS DE PRECIFICAÇÃO DE UMA EMPRESA DE BENS DE CONSUMO**

#### **Resumo**

O presente estudo analisou as discrepâncias entre as estratégias de preço que as empresas recomendam ao consumidor e o preço praticado nas grandes redes de varejo. Foram coletados dados sobre posicionamento e estratégias de preço de duas marcas de uma empresa de higiene pessoal e beleza, e dados secundários de volume de vendas e preços médio praticado nos pontos de venda. A análise dos resultados revelou que o desposicionamento dos produtos pode levar à destruição da rentabilidade de alguns produtos e categorias, bem como danificar a imagem da marca. Os fatores identificados como sendo determinantes nos impactos das variações de preço foram: elasticidade da demanda, relação preço-qualidade e diferenciação de marca.

**Palavras-chave:** varejo; precificação; posicionamento.

#### **Abstract**

*This study examined the discrepancies between the pricing strategies that companies recommend and the price that is practiced in large retail chains. Data collection consisted in data on positioning and pricing strategies of two brands of the company analyzed, and collection of secondary data on sales volume and average prices practiced in retail. The results revealed that the different price strategies for products could lead to destruction of the profitability of certain products and categories as well as damage the brand image. Factors identified as determining the impacts of price changes were price elasticity, price-quality relation and brand differentiation.*

**Keywords:** retail; pricing; brand positioning.

## **1. INTRODUÇÃO**

Nas últimas décadas, de acordo com o Instituto Brasileiro de Estudos de Concorrência, Consumo e Comércio Internacional, o varejo vem sofrendo significativas alterações estruturais (GRINBERG *et al*, 2008). Parente (2009) define varejo como sendo toda e qualquer atividade que englobe os processos de venda de produtos e serviços ao consumidor final, ou seja, eles são os distribuidores intermediários da cadeia de valor entre a indústria e os consumidores.

Essas mudanças no mercado se devem às inúmeras operações de fusões e aquisições no setor supermercadista e farmacêutico que têm refletido em taxas crescentes de concentração de mercado (GRINBERG *et al*, 2008). No entanto, essa maior concentração de mercado levou ao aumento do poder de barganha dos grandes varejistas frente as empresas fornecedoras de bens de consumo (FERREIRA, 2013). Isso porque, de acordo com Rosenbloom (2002, p.72) “como porte se traduz em poder, à medida que os varejistas se tornam maiores, sua capacidade de influenciar os outros membros do canal também se torna maior”.

Essa inversão de poder na cadeia de valor começou a gerar práticas anticompetitivas por parte dos varejistas (WILNER, 2006). Dessa forma, pode-se perceber que os varejistas passaram a ditar as regras de *mix* de produtos e preço no canal, impactando as estratégias de marketing das empresas. Este é um ponto de extrema preocupação, pois, uma vez que o preço não está atrelado aos demais itens do composto de marketing, a percepção que o mercado tem dos atributos do produto e seus concorrentes é afetada, conseqüentemente afetando o resultado das empresas (NAGLE; HOGAN, 2007).

A partir do momento em que se observa uma relação conflituosa entre os grandes varejistas e as empresas fornecedoras no que diz respeito a definição do preço dos produtos para o consumidor final, faz-se necessário um aprofundamento de estudos acerca dos impactos gerados e a busca por soluções abrangentes no que concerne à resolução da problemática.

Dessa forma, o objetivo do presente trabalho é analisar as estratégias de posicionamento e de preço de determinadas categorias de produto e observar se existem discrepâncias entre a estratégia que as empresas recomendam e o preço que é praticado nas grandes redes de varejo e, conseqüentemente, seus impactos no posicionamento desses produtos em comparação com a concorrência.

A próxima seção será destinada à fundamentação teórica que alicerça o desenvolvimento do trabalho, contendo uma revisão da literatura necessária para um completo entendimento da pesquisa. Em seguida, serão abordados os tópicos relacionados à pesquisa, como o método, o universo de pesquisa, a definição das amostras a serem utilizadas e a coleta de dados. Na sequência, serão apresentados os resultados obtidos nas pesquisas realizadas e, por fim, serão discutidas as conclusões, limitações e possíveis extensões do presente estudo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Precificação nos canais de distribuição**

A decisão de marketing mais importante sob controle gerencial é preço, uma vez que ela impacta diretamente nas receitas da empresa e na formação da imagem do produto. O preço também é um dos elementos do composto de marketing mais flexíveis, uma vez que pode ser alterado com maior rapidez (KOTLER, KELLER, 2012).

Não é só a indústria que enfrenta uma tarefa complexa de formular as estratégias e táticas de preço para seus diversos produtos no atual ambiente competitivo. Os distribuidores intermediários da cadeia de valor, os varejistas, também sofrem com a dificuldade de gerenciar preços (KAHN, 1997).

De acordo com Boone e Kurtz (1998, p.22) “as decisões de marketing dos varejistas estão centradas em dois passos fundamentais: a seleção de um público-alvo e o desenvolvimento de

um mix de varejo para satisfazer ao mercado escolhido”. Para Philips (1941, p.19) a tarefa de precificação das grandes redes varejistas é “resultante do conhecimento do varejista dos seus custos operacionais, políticas de desconto e promocionais, tamanho do estoque e lucro desejado”.

Os varejistas, bem como na indústria, analisam sua estrutura interna de custos, observam a concorrência e definem seu posicionamento dentro do mercado. Dessa forma, eles também se utilizam das teorias de formação de preço citadas por Winer (2005) baseadas no custo, na concorrência, no valor percebido pelos consumidores e nos objetivos estratégicos de marketing, mas outros fatores também influenciam as decisões de preço no canal.

Em seus estudos, Shankar e Bolton (2004) identificaram que a categoria e a marca de um produto também são determinantes para a estratégia de preço do varejo. Segundo os autores, os varejistas classificam as categorias que comercializam em termos de importância de vendas e lucro e, a partir dessa análise, determinam o preço dos produtos. Essa classificação possui quatro combinações:

“(1) categoria de suporte, compreendendo baixas vendas e baixo lucro; (2) categorias preferenciais (geradoras de caixa), consistindo em baixas vendas e altos lucros; (3) categorias de tráfego, compreendendo altas vendas e baixo lucro e (4) categorias ideais, com altas vendas e altos lucros” (SHANKAR e BOLTON, 2004, p.15).

Complementando esse pensamento, em um estudo feito por Bell *et al* (1999), cinco características que influenciam o valor percebido da oportunidade econômica de uma determinada categoria de produtos para o varejista foram identificadas: tamanho do sortimento, marcas do sortimento, participação no faturamento, capacidade de estocagem e extensão da necessidade.

No que diz respeito a influência da marca nos preços dos produtos no varejo, Shankar e Bolton (2004) ressaltam que os investimentos em marketing realizados pelas empresas fornecedoras são determinantes. Dentre eles, são elencados três aspectos chave: *brand equity* ou preferência do consumidor pela marca, nível de propagandas e nível de acordos comerciais.

Os estudos de Shankar e Bolton (2004) mostram que marcas com elevada preferência pelos consumidores e alto nível de propaganda possuem maiores inconsistências de preço. De acordo com o estudo feito por Zhao (2006), isso ocorre porque, conforme a participação de mercado de uma marca aumenta, o varejista percebe menor risco em mudar o posicionamento de preço dela, conseqüentemente elevando sua vulnerabilidade.

Sendo assim, pode-se perceber que os varejistas possuem seus próprios critérios para a formação de preços dos produtos. No entanto, esses critérios podem divergir em maior ou menor grau daquilo que a empresa fornecedora havia planejado.

## **2.2 Problemas de preço entre a indústria e o varejo**

De acordo com Motta (2009, p.8), “qualquer intermediário na cadeia é capaz de modificar o posicionamento de preços de um produto conforme seus interesses particulares ou sua visão de mercado”. O aumento do poder de compra dos varejistas potencializa essa dificuldade da indústria em gerenciar as estratégias de preços dos produtos nos canais de distribuição.

Uma questão importante de preço nos canais de distribuição é o repasse do aumento de preço dos fornecedores. Em períodos de inflação, os aumentos são inevitáveis, podendo tornar-se mais abruptos e frequentes. Parte desse aumento ou todo ele pode ser transferido ao membro seguinte da cadeia. Dessa forma, quando a indústria repassa o aumento dos custos para o varejo, o membro do canal acaba por ter sua margem de lucro reduzida, o que faz com que ele tome medidas de preço ou *mix* para não sair prejudicado na negociação (ROSENBLUM, 2002).

Outro ponto de conflito entre a indústria e o varejo é a questão da margem dos produtos. De acordo com Rosenbloom (2002), no decorrer do tempo, se os varejistas acham que os produtos do fabricante não proporcionam margens suficientes irão procurar outros fornecedores ou promover marcas próprias. Seguindo essa lógica, as empresas fornecedoras deveriam manter um limite tolerável entre as diferenças de margens em relação às marcas rivais, pois o esforço de vendas do canal irá favorecer os produtos que lhe geram maiores retornos.

Conflitos também ocorrem entre a indústria e o canal devido às movimentações de preço desacordadas. De acordo com Carneiro *et al.* (2004, p.16), “os clientes são mais sensíveis as variações de preço quando o produto ou serviço é de uso habitual; quando seu valor unitário é elevado; e quando existem substitutos próximos no mercado”. Sabendo disso, os varejistas alteram o posicionamento de preço dos produtos em relação a sua categoria através de promoções agressivas de preço para alavancar as vendas no curto prazo.

No entanto, no momento da compra outros fatores acabam influenciando na decisão, como a força da marca, a lealdade do consumidor, fazendo com que o preço e a relação custo-benefício do produto nem sempre sejam determinantes para os compradores (NAGLE; HOGAN, 2007). Sendo assim, as mudanças de preço realizadas pelo varejo de modo a obter retornos no curto prazo podem acabar sendo falhas, corroendo a imagem do produto, dificultando a lealdade dos consumidores ou até mesmo levando a categoria a uma guerra de preços. Portanto, os fabricantes precisam tomar cuidado e garantir que as estratégias de preço praticadas pelo canal estejam condizentes com o posicionamento e imagem do produto estabelecidos por eles (ROSENBLOOM, 2002).

Por fim, mudanças nas políticas de preço e condições de compra e venda entre fornecedores e o canal de distribuição também são motivos de conflito. Isso porque, de acordo com Swasy e Stricharchuk (1988, *apud* ROSENBLOOM, 2002), os membros do canal não gostam de mudanças no *status quo*, principalmente por acreditarem que essas alterações visam o endurecimento das políticas comerciais.

De modo a exercer algum controle sobre as políticas de preço do canal, Rosenbloom (2002) sugere o uso da “persuasão amigável”, ou seja, não se deve usar a coerção e sim argumentos e incentivos para que os membros ajam de acordo com as sugestões passadas pelos fornecedores.

Nesse sentido, Nagle e Hogan (2007) propõem uma estratégia de precificação abrangente que se compõe de múltiplas camadas que criam uma base para a formação de preços. Segundo os autores, a partir do entendimento do consumidor, é desenvolvida uma estrutura de preço (métricas, barreiras e controles) e depois o marketing pode desenvolver mensagens e ferramentas para comunicar valor aos consumidores. A última etapa antes da fixação de preço consiste no estabelecimento de políticas comerciais que assegurem os processos de precificação nos canais de distribuição mesmo frente a agressividade de clientes e da concorrência.

Além disso, ao perceber que o comportamento dos demais membros do canal afeta diretamente a tomada de decisão, vê-se que o desenvolvimento de uma estratégia de preços baseada apenas no mercado, em fatores competitivos e na estrutura interna de custos não é suficiente. Portanto, de modo a influenciar a cooperação dos membros do canal, faz-se necessário o envolvimento dos canais de distribuição não apenas por meio de políticas comerciais, mas também pela incorporação deles nas estratégias de formação de preços (ROSENBLOOM, 2002).

Por fim, como dito anteriormente, os membros da cadeia de valor têm interesses próprios e, frequentemente, desejam fazer as coisas de sua maneira e, quando se trata de preço, eles acreditam que conhecem mais do que os demais e devem ser livres para adotar suas próprias

estratégias de preço. Dessa forma, gera-se um conflito de interesses entre a indústria e o varejo sobre qual estratégia de preço adotar e o quanto isso custará para cada uma das partes.

### 3. METODOLOGIA

No presente trabalho foi analisado o posicionamento de duas marcas em determinadas categorias de atuação de uma empresa multinacional de bens de consumo do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos e suas estratégias de preço recomendadas para os varejistas. Como as informações tratadas no estudo são confidenciais, o nome da empresa, bem como os nomes das marcas e produtos foram mantidos em sigilo.

Com o intuito de analisar o impacto das variações de preço no posicionamento e no resultado de vendas dos produtos, foram analisadas categorias bastante distintas no que diz respeito à dinâmica de mercado: (1) produtos mais *premium* (Marca A) e (2) mercado competitivo e maduro (Marca X).

#### 3.1 Coleta de dados

A abordagem geral da pesquisa consistiu em duas etapas, sendo uma qualitativa e outra quantitativa. Para a etapa qualitativa foi escolhida a técnica de entrevista, pois permite maior abrangência e eficiência na obtenção dos dados, além de oferecer maior flexibilidade na condução. No entanto, é importante ressaltar que a pesquisa por entrevista está sujeita à subjetividade dos entrevistados e do entrevistador (OLIVEIRA, 2011). As entrevistas foram realizadas com dois gerentes de marketing (um da Marca A e outro da Marca X), de modo a compreender o posicionamento dos produtos e os mercados analisados.

Já as informações dos preços praticados nos pontos de venda dos canais de distribuição foram obtidas por meio da ferramenta de auditoria de mercado *Retail Index* da AC Nielsen, concedidas pela empresa para o presente estudo. Essa ferramenta consiste na mensuração de informações do varejo por meio da captura virtual de dados de vendas, preços e outras variáveis das principais lojas varejistas e atacadistas. Os dados são disponibilizados bimestralmente e não cobrem 100% do mercado, a cobertura varia de acordo com a categoria de produtos. No caso das categorias escolhidas para análise, a categoria de produtos *premium* possui cerca de 80% de cobertura, enquanto a categoria de itens massivos 68%.

Para analisar as variações de preço nos mercados selecionados foram utilizados dados dos últimos três anos móveis, ou seja, o período de maio de 2012 a abril de 2015 de modo a obter uma amostra representativa. Serão utilizadas as informações de vendas em valor (R\$), vendas em volume (unidade) e preço médio unitário, que é o resultado da divisão entre vendas em valor e vendas em volume.

Com o intuito de garantir a confidencialidade das informações fornecidas pela empresa, todas as informações quantitativas analisadas foram indexadas. Para a categoria de produtos *premium*, a base do index foi de R\$100,00 para a variável de preço e 100 unidades para a variável de volume; e para a categoria de produtos massivos, a base do index foi de R\$1,00 para preço e 1000 unidades para volume. Dessa forma, buscou-se manter as dimensões dos preços e volume de vendas dos produtos.

No presente estudo, a ideia inicial era fazer uma análise por região e por canal, para obter informações menos generalizadas. No entanto, as bases que a empresa compra não possuem esse nível de detalhe, dessa forma, a análise foi feita no nível Total Brasil segregada por canal. Como o estudo foca no aumento do poder de barganha dos varejistas, os canais analisados foram segregados da seguinte forma:

- Total Brasil: consiste nas informações do total do mercado;
- Top Farma: consiste no canal Farma Cadeia da Nielsen, ou seja, os grandes clientes do varejo farmacêutico (ex: Grupo Raia Drogasil);

- Top Alimentar: consiste no canal AS 20+ CKS da Nielsen, ou seja, os grandes clientes do varejo alimentar que possuem mais de 20 caixas/checkouts (ex: Grupo CDB, Carrefour);
- Outros Canais: consiste nos canais Tradicional, Perfumaria, AS 1 a 19 CKS e Farma Independente, ou seja, os pequenos varejistas e clientes abastecidos pelo atacado.

### 3.2 Análise dos dados

A análise dos dados foi feita em três etapas. Primeiramente foi feita uma análise do posicionamento da Marca A e da Marca X, e das ferramentas e estratégias utilizadas para a sua consolidação. Essa etapa se dará por meio da análise das respostas obtidas nas entrevistas realizadas com os gerentes de marketing.

A segunda etapa consistiu no tratamento dos dados quantitativos. Nesse momento, foi feita uma análise da estratégia de preço das empresas e o comportamento dos preços nos pontos de vendas. Desse modo, buscou-se observar se haveria discrepâncias entre as recomendações de preço das empresas e a prática de preços no mercado.

Por fim, a última etapa teve por objetivo analisar os impactos das diferenças nas estratégias de preço tanto no posicionamento quanto nos resultados financeiros. Nesse momento, foi calculado o coeficiente de correlação entre as variáveis de vendas e preços para os dois mercados. Complementar a essa análise, foram observadas as movimentações de vendas em volume e preço médio unitário dos últimos três anos móveis da marca (A e X) e seus principais concorrentes (B e C, Y e Z, respectivamente).

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A categoria de produtos *premium* escolhida para a análise foi a de produtos para tratamento anti-idade. O mercado de anti-idade é composto por produtos de alto valor agregado e performance, que vendem soluções para prevenir e amenizar os sinais de envelhecimento da pele. Assim, é uma categoria que depende muito de inovações e, conseqüentemente, necessita altos e constantes investimentos em tecnologia, o que faz com que esse seja um mercado bastante concentrado. Em números, esse mercado é composto por 228 itens e 23 marcas, sendo que as três marcas analisadas nesse estudo (Marcas A, B e C) representam 37% das vendas.

No quesito preço, no mercado de anti-idade a sensibilidade dos consumidores às variações de preço é baixa por se tratar de produtos de alto valor agregado. Essa é uma análise subjetiva, pois acredita-se que os consumidores desse mercado estão tão focados nos benefícios entregues que acabam por dar menor importância ao preço. Dessa forma, é esperado que as variações de preço impactem pouco a venda dos produtos, uma vez que o que mais movimenta o mercado são as inovações/tecnologias.

Além disso, segundo o gerente de marketing da Marca A, nesse mercado o preço é um forte indicador da qualidade do produto. Isso se deve ao fato do alto risco que há em fazer uma avaliação incorreta, ou seja, uma decisão errada custará caro ao consumidor.

Para a análise do comportamento de uma categoria mais massiva foi escolhido o mercado de sabonetes em barra. O mercado de sabonetes em barra é um mercado massivo e, por ser um item de higiene básica, possui altíssima penetração. Em números, esse mercado é composto por 422 itens e 48 marcas diferentes.

Neste mercado, existem algumas diferenças nos benefícios anunciados pelos fabricantes de sabonetes, tais como: hidratação, nutrição e proteção; no entanto, os consumidores finais não percebem essas variações como sendo uma diferenciação significativa. Dessa forma, segundo o gerente de marketing da Marca X, no nível de produto as diferenciações são feitas com base na variedade de fragrâncias oferecidas, mas o posicionamento em si ocorre no nível de marca.

Ao falar de preço, por ser um mercado massivo, acredita-se haver alta sensibilidade a preço e promoções. Segundo o gerente de marketing da Marca X, nos últimos anos móveis a representatividade dos itens promocionais nas vendas do mercado vem aumentando consideravelmente, passou de 5,2% para 8,0% em dois anos.

#### **4.1 Análise do posicionamento da Marca A**

Para o mercado de anti-idade, de acordo com entrevista realizada com o gerente de marketing da Marca A, a marca analisada visa um posicionamento *premium*, com produtos de alta qualidade voltados principalmente consumidores de alto poder aquisitivo.

De modo a exprimir essa posição, a empresa investe em produtos que têm como principal diferencial a combinação de diferentes ativos, oferecendo uma variedade de texturas e concentrações, sempre priorizando a boa cosmética. Dessa forma, a empresa visa proporcionar máxima performance do produto e uma experiência de uso única para o consumidor final.

Pelo fato de ser um mercado de alta performance no qual preço e qualidade estão fortemente relacionados, os produtos da Marca A possuem preços elevados. Porém, essa estratégia só será eficaz se os consumidores perceberem a superioridade do produto em questão, senão eles não estarão dispostos a desembolsar um valor maior para a obtenção do produto.

No que diz respeito a divulgação do produto, segundo entrevista, a marca foca seus investimentos em demanda profissional, uma vez que o bom relacionamento com os médicos e dermatologistas é a principal geração de demanda dessa categoria de produtos. Sendo assim, a marca garante presença em exposições e congressos de dermatologia, mas não faz nenhum investimento em comunicações diretamente ao consumidor final.

Falando de distribuição do produto, o grande foco desse mercado são os clientes farmacêuticos. A empresa busca estar presente em todos os principais clientes Top Farma devido a elevada representatividade desse canal nas vendas desse canal, cerca de 73%.

Segundo o gerente de marketing da Marca A, os consumidores têm captado o posicionamento da marca, ou seja, aos olhos dos consumidores os produtos são vistos como produtos de alta qualidade, tecnologia e diferenciação. No entanto, o problema da marca não é quem compra (porque geralmente os consumidores são fiéis), o grande desafio é aumentar o *awareness* da marca, ou seja, poucas pessoas conhecem a marca.

#### **4.2 Análise do posicionamento da marca X**

No caso da categoria de sabonetes em barra, a Marca X, segundo o gerente de marketing, não possui nenhum diferencial de embalagem ou fórmula, o que dificulta a competição. Portanto, a empresa investe em diferentes fragrâncias para garantir maior visibilidade e transmitir a ideia de um portfólio variado e com constantes novidades no mercado, de modo a atrair diferentes consumidores.

De acordo com o gerente de marketing da Marca X, a empresa também vem trabalhando com o conceito de *megabrand*, ou seja, utiliza-se de uma marca reconhecida, consolidada e forte, para estender seus conceitos a categorias de produtos relacionadas, de modo a alavancar o crescimento nas vendas e aumentar a eficiência das comunicações de marketing. Percebe-se, portanto, que a empresa vem buscando a definição de uma identidade de modo a gerar uma diferenciação em comparação com a concorrência.

No âmbito de distribuição do produto, a empresa não foca em um canal específico, uma vez que se percebe que o mercado de sabonetes em barra é bastante pulverizado, ou seja, os Top clientes representam apenas 20% do mercado e os demais clientes vem ganhando representatividade ao longo dos últimos anos.



Conforme apontado na entrevista, a marca tem feito uso de itens promocionais por duas razões: (1) percebe-se uma tendência dos consumidores desse mercado a se estocar, ou seja, compram maiores volumes para durar mais tempo; e (2) o uso de promocionais também ajuda nas negociações com os clientes e aumenta a visibilidade da marca.

Dessa forma, pode-se perceber que a empresa faz uso das variáveis do composto de marketing de forma consistente, integrada e visando a otimização dos elementos.

### 4.3 Análise das estratégias de precificação

Tanto para o mercado de anti-idade, quanto para o de sabonetes em barra, a formação de preço dos produtos da empresa analisada é feita com base em duas abordagens.

A primeira delas consiste na definição da expectativa de preço ao consumidor final para o Estado de São Paulo. Isso é feito com base em uma análise histórica de preços praticados e resultado de vendas, além de uma análise de preço versus os principais concorrentes de modo a colaborar com o posicionamento da marca no mercado.

Em seguida, faz-se uma análise para chegar no preço ao canal de distribuição. Nessa etapa, observa-se se o preço está gerando uma margem saudável para a empresa, cobrindo os custos fixos e variáveis. Conforme dito anteriormente por Beulke e Bertó (2009), uma margem saudável permite que a empresa continue seus negócios e ainda invista os lucros para crescer. Por fim, com base nas variações tributárias, é feita uma lista com um intervalo de preço sugerido (valor mínimo e máximo) de cada item por estado.

Pode-se perceber, portanto, que a empresa analisada se utiliza das teorias de Winer (2005), que elencam como sendo determinantes para a formulação das estratégias de preço a estrutura de custos, as movimentações da concorrência, o valor percebido pelos consumidores e as estratégias de marketing.

De modo a garantir que essas recomendações de preço sejam seguidas, existe uma equipe de vendas que monitora constantemente o preço praticado na ponta pelos clientes (varejistas). Além disso, utiliza-se a ferramenta de *Scantrack* da AC Nielsen que coleta informações de vendas de alguns clientes semanalmente, o que permite um maior controle e capacidade de ação sobre variações de preço.

Conforme apresentado no referencial teórico, o modo de exercer algum controle sobre as políticas de preço do canal deve ser a “persuasão amigável” (ROSENBLOOM, 2002). Nesse sentido, a empresa utiliza-se de incentivos para os membros que agirem de acordo com as sugestões de preço. Esses incentivos constituem em descontos especiais no caso do cumprimento das recomendações de preço e presença dos principais produtos nos pontos de venda do cliente.

Observa-se abaixo uma tabela fornecida pela empresa com os preços mínimos e máximos sugeridos ao consumidor final para cada um dos mercados analisados (Tabela 1). Esses valores são uma média para o Total do Brasil, calculada com base nos valores recomendados por estado.

**Tabela 1: Preços indexados sugeridos ao consumidor final**

R\$/unidade	2013		2014		2015	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Sabonetes em barra	1,00	1,30	1,03	1,33	1,05	1,35
Produtos anti-idade	100,00	120,97	105,34	126,69	112,80	134,83

Segundo os gerentes de marketing, normalmente uma vez ao ano são feitos aumentos de preço de modo a incorporar as variações nos custos devido a inflação e outros fatores (Tabela 1). Esses aumentos são positivos quando feitos por todas as empresas, no entanto, se a concorrência não fizer o mesmo movimento, o produto acaba desposicionado, o que pode

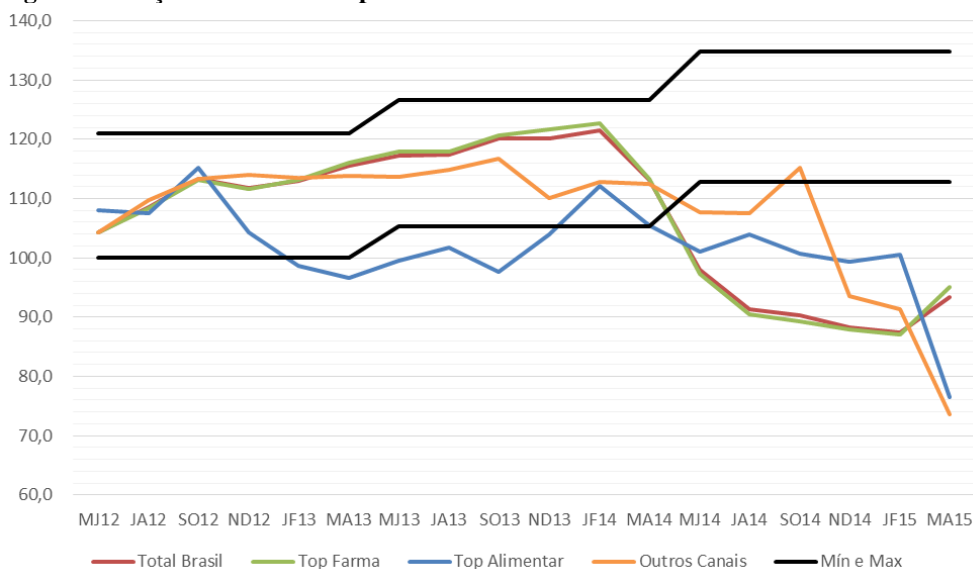
implicar em perda de vendas. Sendo assim, de acordo com a entrevista, antes de optar por repassar o aumento dos custos no preço, a empresa faz uma análise dos fatores que contribuíram para essas variações para entender se as novas condições se restringem a própria empresa (ex: mudança de processos na fábrica) ou se também afetam o restante do mercado (ex: inflação, variação cambial, custo de matéria prima).

Tendo em vista que algumas categorias de produtos são mais sensíveis a preço do que outras, de acordo com os gerentes de marketing, aumentos maiores de preço são dados para categorias menos elásticas, de modo a compensar o leve aumento que categorias bastante sensíveis sofrerão. Nesse caso, percebe-se um aumento maior de preço nos produtos de anti-idade (5,9% em média) se comparado com os aumentos dados aos sabonetes em barra (2,3% em média) no caso da empresa analisada.

Segundo Rosenbloom (2002), a empresa deve estar atenta a como esses aumentos se refletem no ponto de venda, pois quando a indústria repassa o aumento dos custos para o varejo, o membro do canal acaba por ter sua margem de lucro reduzida, o que faz com que ele tome medidas de preço ou mix para não sair prejudicado. De modo compreender os impactos das estratégias de preço do varejo nas estratégias de preço recomendada pelas empresas, faz-se necessária uma análise dos preços praticados no ponto de venda em comparação com os preços sugeridos ao consumidor (Tabela 1).

Analisando o preço médio unitário praticado por canal nos últimos três anos móveis da Marca A de produtos anti-idade estudada (Figura 1), percebe-se que até o primeiro bimestre de 2014 os preços recomendados pela empresa estavam sendo seguidos pelos varejistas. No entanto, observa-se que, a partir de março de 2014, tanto nos clientes Top Farma quanto nos demais clientes, houve uma queda abrupta no preço médio unitário da marca, ficando muito abaixo da recomendação da empresa.

**Figura 1: Preço médio unitário por canal da Marca A**

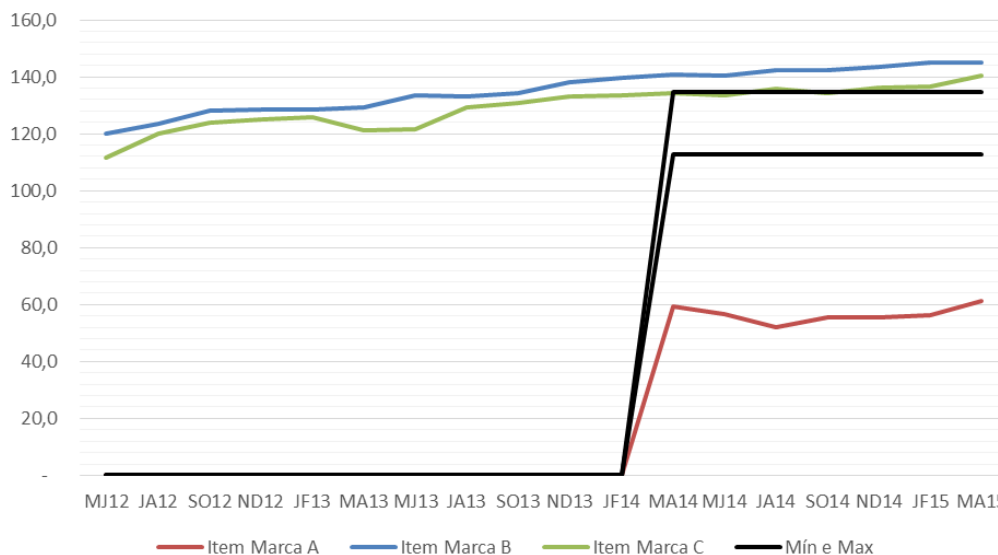


De modo a explicar essas variações no preço, vamos analisar as movimentações de preço do item mais vendido da marca e seus dois principais concorrentes no nível total Brasil (Figura 2). O item analisado é um lançamento de 2014, cuja recomendação de preço feita pela empresa é semelhante à média dos produtos anti-idade.

Analisando as informações, observa-se que o preço que vem sendo praticado para esse produto é na faixa dos R\$60,00, 50% abaixo do que a empresa sugere. Além disso, nota-se que os dois principais concorrentes apresentam mais do que o dobro do preço do item

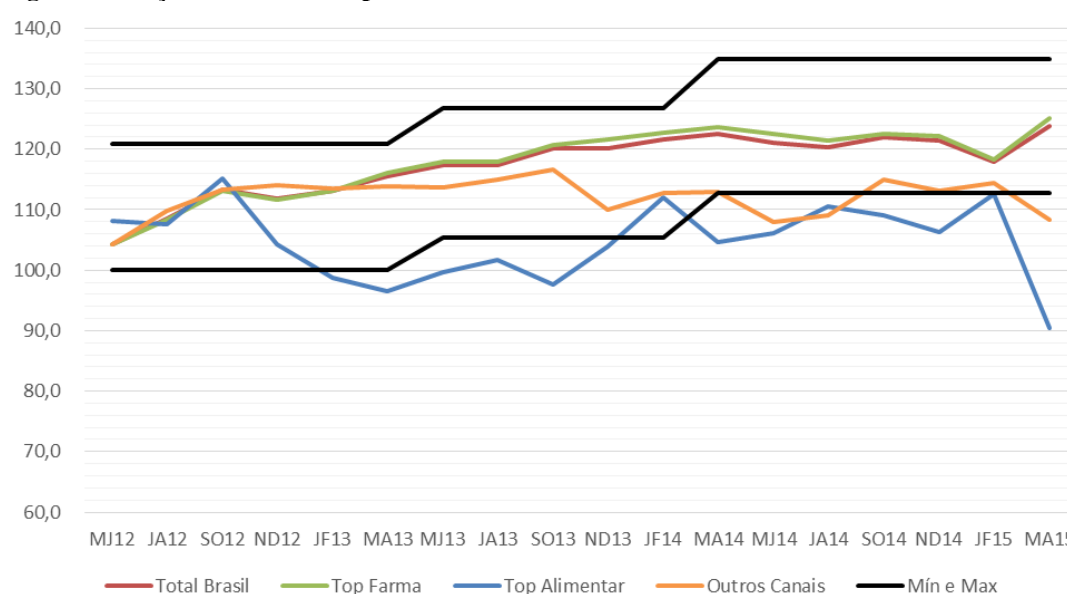
analisado, enquanto, segundo entrevista com o gerente de marketing da Marca A, o recomendado é que a concorrência esteja com os preços de 7 a 15% acima da empresa estudada. Isso mostra que, no ponto de venda, esse item está bastante desposicionado de seus concorrentes.

**Figura 2: Preço médio unitário do item mais vendido da Marca A e concorrentes**



Para comprovar a hipótese de que esse item é que está impactando o preço médio unitário da marca, vamos analisar essa variável excluindo o item mais vendido da base (Figura 3). Nesse cenário, nota-se que os preços praticados ficam em linha com as recomendações da empresa.

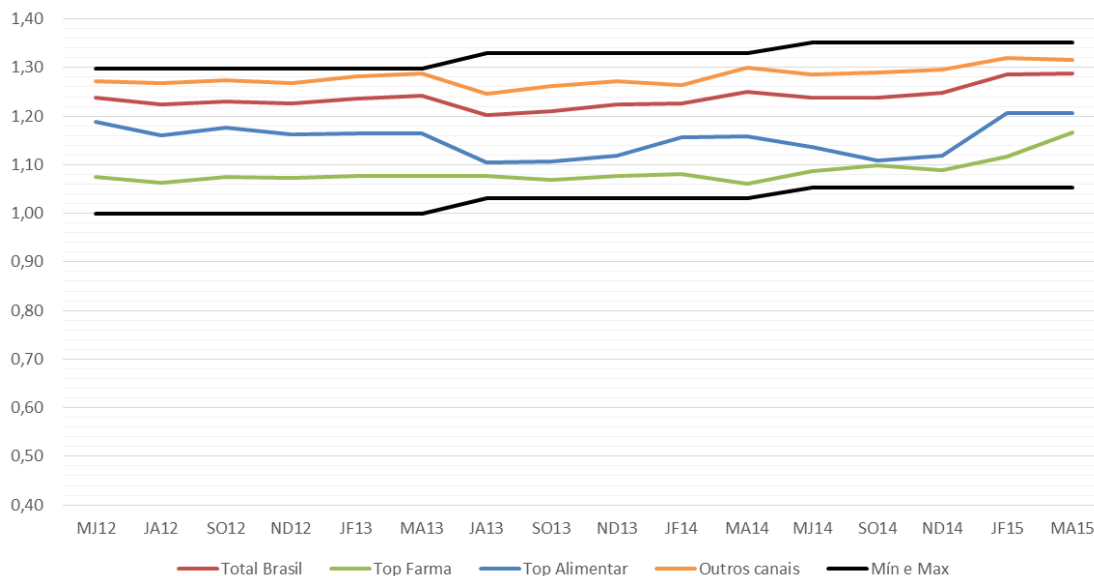
**Figura 3: Preço médio unitário por canal da Marca A desconsiderando o item mais vendido**



Por outro lado, analisando o preço médio unitário praticado por canal nos últimos três anos móveis da marca de sabonetes em barra estudada (Figura 4), percebe-se que, no geral, a recomendação de preço vem sendo seguida pelos varejistas. No entanto, observa-se que os “Top clientes”, ou seja, os grandes varejistas tanto do setor farmacêutico quanto do alimentar,

apresentam preços bastante inferiores se comparados com a média Total Brasil e demais canais.

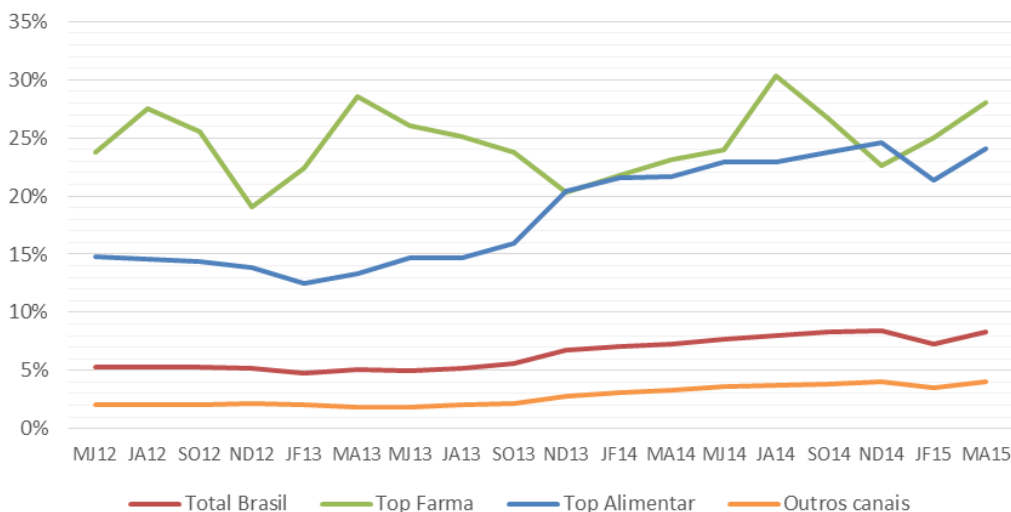
**Figura 4: Preço médio unitário por canal da Marca X**



Essas diferenças de preço ao consumidor final entre canais podem ser explicadas pelo poder de barganha dos varejistas. Segundo entrevista com os gerentes de marketing, existe uma dificuldade muito maior em negociar com os grandes varejistas se comparado com os clientes menores, pois eles representam cerca de 60% das vendas da empresa.

Sabendo disso, esses clientes maiores fazem algumas exigências para poder comprar os produtos da empresa, por exemplo: pedir promoções ao consumidor final exclusivas, preços de compra especiais, condições de pagamento e prazo diferenciados. Sendo assim, a empresa muitas vezes acaba cedendo, uma vez que não acatar as demandas desses clientes pode acarretar em sérios problemas. Devido a essas negociações, percebe-se uma representatividade de itens promocionais muito grande no volume de vendas desses canais de Top clientes, o que reduz o preço unitário médio das vendas nesses canais se comparado aos demais canais de clientes (Figura 5).

**Figura 5: Representatividade de itens promocionais por canal no Mercado de Sabonetes**



#### 4.4 Análise dos impactos das estratégias de preço no canal

Para analisar os impactos das estratégias de preço no canal, vamos primeiro observar as movimentações de volume de vendas e preço médio unitário de modo a entender qual a relação entre essas duas variáveis em cada um dos mercados estudados, ou seja, a sensibilidade dos consumidores a variações no preço praticado.

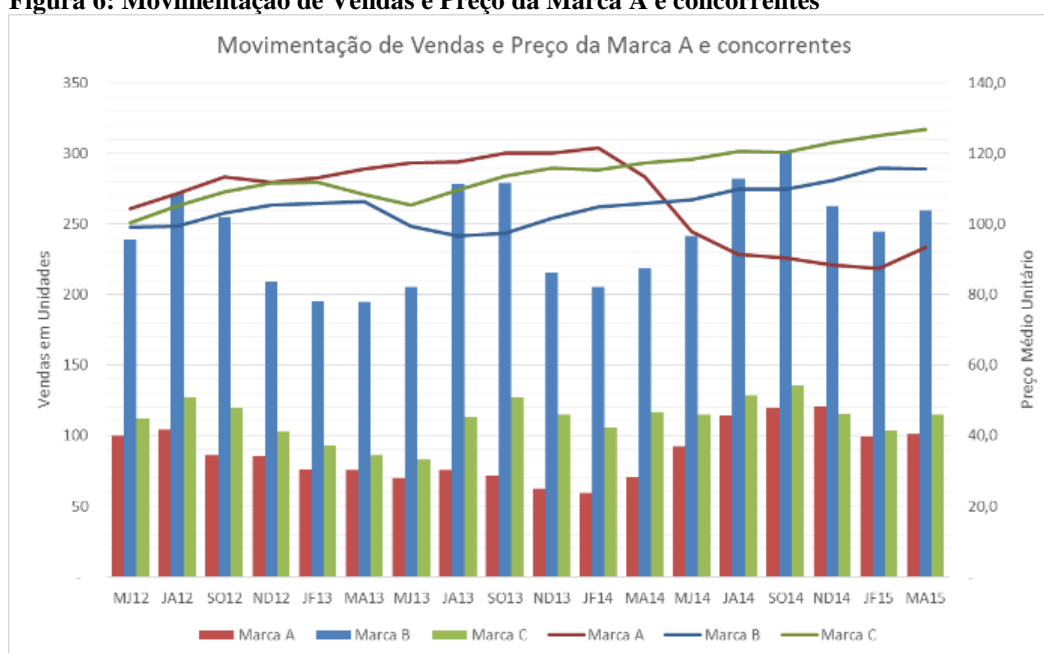
Com base nas informações de volume de vendas e preço médio unitário, foi calculado o coeficiente de correlação entre as variáveis (Tabela 2). Os valores encontrados mostram que o mercado de sabonetes é bastante sensível ( $> 0,7$ ) a variações de preço, principalmente nos Top clientes. Isso quer dizer que, qualquer variação do preço gera grandes impactos no volume de vendas. Já o mercado de produtos anti-idade, no principal canal de vendas (Top Farma) não apresenta correlação significativa entre as variáveis ( $< 0,3$ ), ou seja, pode-se dizer que o volume de vendas independe do preço médio unitário praticado.

**Tabela 2: Coeficiente de correlação entre vendas em volume e preço médio unitário**

	Total Brasil	Top Farma	Top Alimentar	Outros Canais
Sabonetes em barra	(0,5)	(0,9)	(0,9)	(0,4)
Produtos anti-idade	(0,3)	(0,2)	(0,2)	(0,3)

Complementando as informações obtidas por meio do cálculo do coeficiente de correlação, analisaremos as movimentações de vendas em volume (representada por colunas) e o preço médio unitário (representado por linhas) das três principais marcas dos mercados estudados. Para anti-idade, foram observadas as movimentações de vendas em quatro níveis: Total Brasil (Figura 6), Top Farma, Top Alimentar e outros canais. Em todos os cenários, percebe-se que as vendas nesse mercado apresentam certa sazonalidade, observa-se a presença de picos nos meses de julho a outubro, provavelmente devido ao inverno quando a pele fica mais danificada. No entanto, o preço parece caminhar de forma linear, com exceção da variação de preço da marca A (marca estudada), que já foi explicada no tópico anterior.

**Figura 6: Movimentação de Vendas e Preço da Marca A e concorrentes**



Analisando as informações por canal, percebe-se um pequeno aumento no volume de vendas da marca somente no Top Farma, no entanto, esse aumento não compensa a redução

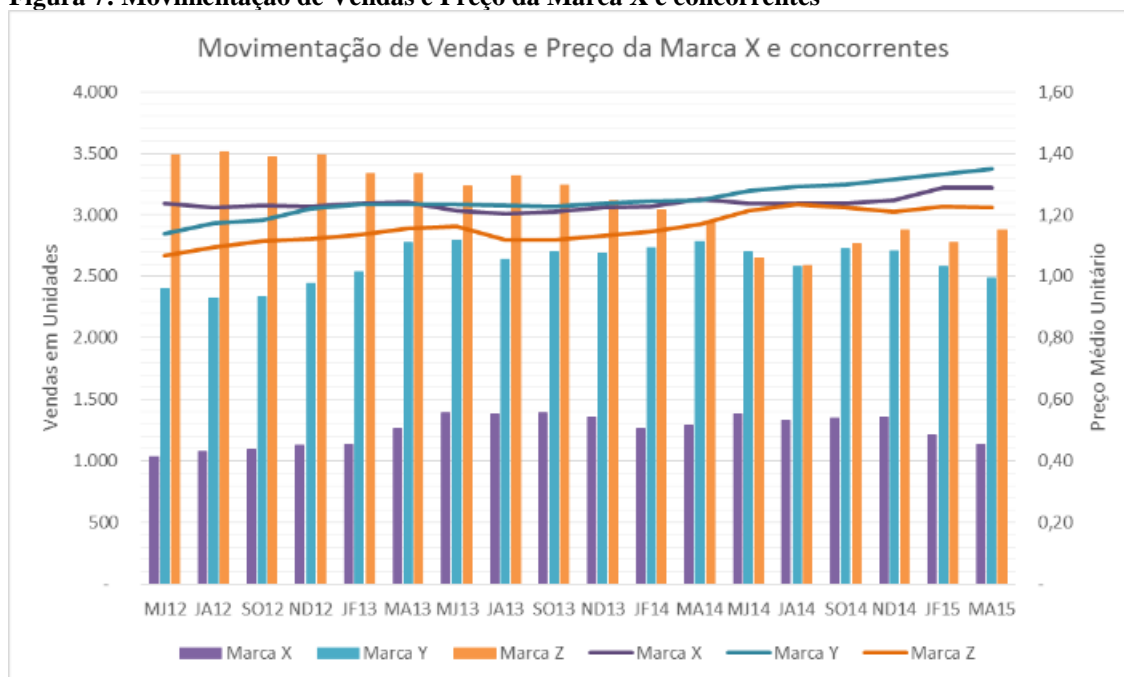
de preço e acaba gerando um resultado pior de faturamento. Já no caso dos demais canais, nota-se uma redução do volume de vendas mesmo com a redução do preço praticado.

Essa análise mostra dois problemas causados pelo desposicionamento do item mais vendido da marca analisada. Em primeiro lugar, tem-se a piora do resultado de faturamento da marca. No entanto, esse impacto no curto prazo é apenas o próprio varejista. O problema, então, é que o varejista pode reclamar com a empresa que o produto não está gerando os retornos esperados, que quer melhores preços de compra, entre outras, que resultarão em impactos financeiros para a empresa analisada.

Outro problema identificado é que, utilizando-se de uma análise mais subjetiva, percebe-se que o lançamento da Marca A corre risco alto de posicionamento e conseqüentemente de imagem da marca. Conforme explicitado pelo gerente de marketing, o mercado de produtos anti-idade é um mercado de produtos de alta qualidade e alto valor agregado. Se o consumidor entrar em uma loja para comprar o produto de anti-idade desejado e vir que as marcas líderes e conhecidas estão cobrando mais do que o dobro do preço pelo mesmo benefício, provavelmente desconfiará da qualidade do produto desposicionado. Conforme dito anteriormente, o consumidor pagaria um alto custo caso tomasse uma decisão errada, o que corrobora a teoria de que a relação entre preço e qualidade é maior quando se trata de produtos mais caros.

No caso do mercado de sabonetes em barra, as movimentações de vendas observadas também serão feitas nos níveis de canal: Total Brasil (Figura 7), Top Farma, Top Alimentar e outros canais. Analisando as informações de vendas em volume e o preço médio unitário das três principais marcas do mercado de sabonetes em barra, podemos observar que as variações de preço possuem impacto significativo no volume de vendas em todos os canais, mas com maior força no Top Farma e Top Alimentar.

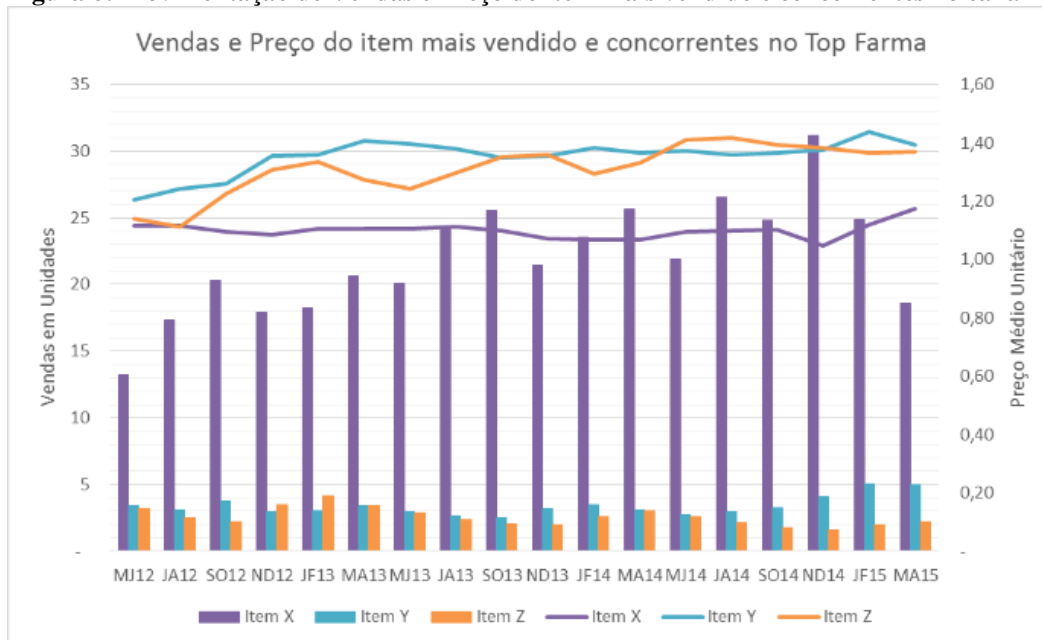
**Figura 7: Movimentação de Vendas e Preço da Marca X e concorrentes**



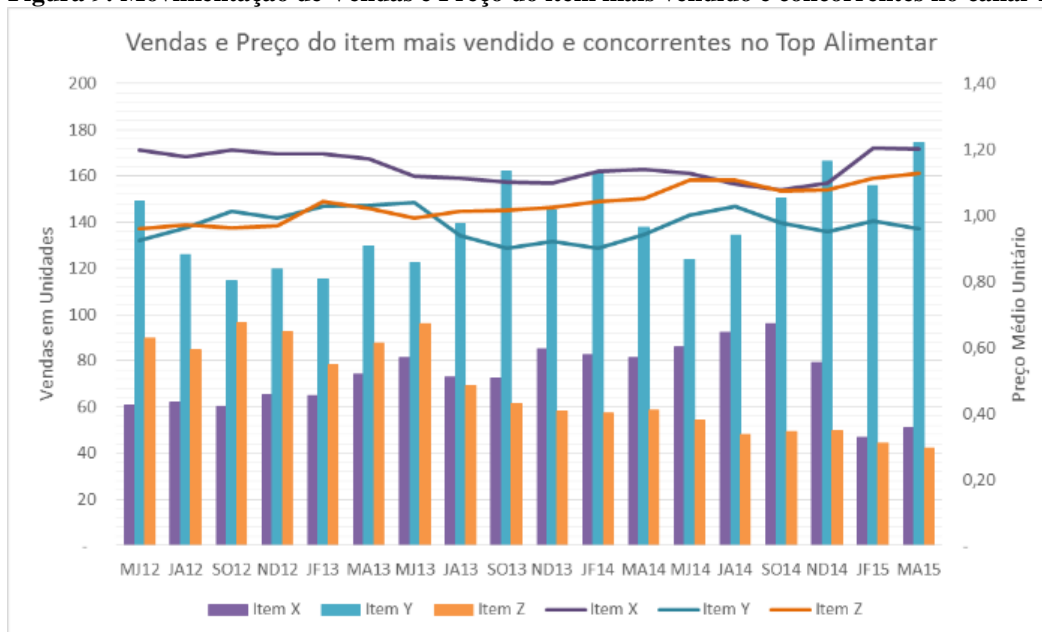
Dessa forma, torna-se importante uma análise mais detalhada do item mais vendido da Marca X e seus principais concorrentes nesses dois canais (Figuras 8 e 9). Analisando as informações do item mais vendido de X e seus dois principais concorrentes nos Top clientes, percebe-se que o produto com menor preço é o líder de vendas e torna-se ainda mais visível

que as variações nas vendas em volume estão fortemente relacionadas as variações no preço médio unitário nessa categoria de produtos.

**Figura 8: Movimentação de Vendas e Preço do item mais vendido e concorrentes no canal Top Farma**



**Figura 9: Movimentação de Vendas e Preço do item mais vendido e concorrentes no canal Top Alimentar**



O grande problema que essa análise mostra é uma possível situação de guerras de preço, devido ao fato de se tratar de uma categoria com baixa diferenciação. Nesse sentido, os varejistas percebem que essa é uma categoria bastante sensível a preço e reduzem o preço dos produtos para aumentar os seus retornos no curto prazo.

No entanto, corre-se o risco de baixar tanto o preço que o valor ótimo é ultrapassado, chegando em um ponto em que o aumento no volume de vendas não compensa mais a redução do preço, resultando em perda de receita. Não só isso, mas pode acontecer uma redução tão grande nos preços, que os produtos passem a não ter margem saudável. Dessa

forma, a rentabilidade da categoria como um todo é destruída e os varejistas, então, migram para outras categorias de produto (nesse caso, sabonetes líquidos). Esse problema da guerra de preços já havia sido elencado por Rosenbloom (2002) no referencial teórico e é um ponto de extrema atenção para categorias altamente elásticas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES

O presente estudo buscou compreender os impactos do aumento do poder de compra dos varejistas nas estratégias de precificação de uma empresa de bens de consumo. As análises tomaram como base o comportamento dos preços e das vendas de duas categorias de uma empresa de bens de consumo com dinâmicas de mercado bastante distintas.

Os estudos da teoria em conjunto com as análises dos dados coletados permitiram concluir que o aumento do poder de compra do varejo torna as empresas mais suscetíveis a variações de preço. Isso se deve ao fato da enorme representatividade que esses varejistas têm na venda das empresas (cerca de nove clientes fazem mais de 60% das vendas no caso da empresa analisada). Percebe-se que os varejistas utilizam desse poder durante as negociações e acabam forçando a indústria a promoções exclusivas, melhores preços, condições de pagamento e prazo.

Além disso, pode-se dizer que o desposicionamento do preço dos produtos tem maior impacto financeiro nesses grandes varejistas, uma vez que eles representam a maior parte das vendas para o consumidor final. Sendo assim, variações no preço impactam muito mais pessoas nas grandes redes do que nos pequenos varejos.

Um ponto que deve ser destacado para a análise dos impactos de discrepâncias entre os preços recomendados pelas empresas fornecedoras e os preços praticados pelos varejistas é a elasticidade da demanda. O estudo mostrou que em mercados pouco elásticos (como os de produtos anti-idade) as divergências de preço para baixo resultam em perda de receita para os varejistas no curto prazo. Por outro lado, em mercados altamente elásticos, as vendas possuem uma relação muito forte com o preço de produto, sendo assim, deve-se analisar as movimentações das variáveis de modo a chegar no ponto onde o faturamento é otimizado e não no cenário de guerra de preços. Essas variações, em um espaço de tempo um pouco maior, podem causar grandes problemas para a empresa fornecedora.

É importante ressaltar que o posicionamento da marca e sua diferenciação em relação a concorrência são muito importantes nesse estudo. Pode-se perceber que mercados com produtos bastante diferenciados dificilmente chegarão em um cenário de guerra de preços, pois o que mais importa é o benefício entregue ao consumidor e não tanto o menor preço.

Outro aspecto tão importante quanto o posicionamento de marca é a relação preço-qualidade. Alguns consumidores utilizam o preço como referência de qualidade do produto. Portanto, divergências no preço praticado podem destruir a imagem de uma marca, principalmente nos casos de marcas *premium* em um cenário de preços baixos.

O presente estudo permitiu uma breve análise das relações entre a indústria e o varejo no que diz respeito a preço, bem como elencou os possíveis problemas em posicionamento e resultados financeiros que isso pode gerar. No entanto, devido a restrições de tempo e a dificuldade de acesso aos dados de mercado, tornou-se muito difícil analisar uma amostra mais significativa. Este estudo foi feito em um nível de marca dentro de duas categorias de produtos, mas para futuros trabalhos, seria interessante conseguir informações de outras empresas e outras categorias de modo a conseguir resultados mais robustos e passíveis de generalização. Outra limitação do estudo é a falta da visão dos consumidores finais. O presente estudo focou a análise de dados nas informações internas da empresa estudada e informações mercadológicas de vendas e preço. Os possíveis impactos em posicionamento de marca foram elencados de modo subjetivo e com base nas teorias sobre o assunto. Acredita-se



que, para futuros estudos, seria importante agregar dados de pesquisa empíricos sobre a resposta dos consumidores às variações de preço.

Por fim, esse trabalho chama a atenção para a relação conflituosa que pode existir entre os membros da cadeia com relação a definição das estratégias de preço ao consumidor final. Foram encontradas poucas teorias e estudos a respeito deste tema, mas esse é um campo que ainda deverá ser bastante explorado, uma vez que retrata como os conceitos de marketing são aplicados em mercados onde existe um intermediário entre a indústria e os consumidores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BELL, D.; CHIANG, J.; PADMANABHAN, V. The Decomposition of Promotional Response: An Empirical Generalization. *Marketing Science*, v. 18, n. 4, pp. 504-526, 1999.
- BEULKE, R.; BERTÓ, D. J. *Precificação = Sinergia do Marketing + Finanças*. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. *Marketing Contemporâneo*. 8 ed. São Paulo: LTC Editora, 1998.
- CARNEIRO, J. M. et al. *Formação e Administração de Preços*. 1 ed, Rio de Janeiro, FGV, 2004.
- FERREIRA, P. R. A. *A evolução do varejo de massa no Brasil: estudo de caso do setor supermercadista*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2013.
- GRINBERG, M.; CORDOVIL, L.; FIGUEIREDO, N. O poder de compra do varejo e os desafios da concorrência: uma visita ao Chile e à Argentina. *Revista do IBRAC*, v. 15, 2008.
- KAHN, B.; MCALISTER, L. *Grocery Revolution: The New Focus on Consumer*. Addison-Wesley, Reading, MA, 1997.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- MOTTA, A. M. *Análise da Relação entre o Comportamento de Preço dos Produtos e a Participação Relativa de Mercado*. São Paulo: FGV, 2009.
- NAGLE, T. T; HOGAN, J. E. *Estratégia e táticas de preço: um guia para crescer a lucratividade*. 4 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.
- OLIVEIRA, M.F. *Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração*. Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2011.
- PARENTE, J. *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia*. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- PHILIPS, C. F. Price Policies of Food Chains. *Harvard Business Review*, v. 19, n. 3, 1941.
- ROSENBLOOM, B. *Canais de Marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- SHANKAR, V.; BOLTON R. N. An Empirical Analysis of Determinants of Retailer Pricing Strategy. *Marketing Science*, v.23, n.1, pp. 28-49, 2004.
- WILNER, A. A força do varejo. *GV Executivo*, v.5, n.1, Fev-Abr, 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/34363/3316>>. Acesso em 29/09/2014.
- WINER, R. S. *Pricing*. Marketing Science Institute, Cambridge, 2005.
- ZHAO, Y. Price Dispersion in the Grocery Market. *Journal of Business*, v. 79, n. 3, pp.1175-1192, Mai, 2006.