

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS



Formação de preços no Varejo: estudo de caso múltiplo em
empresas de pequeno e médio porte da região metropolitana de
Belo Horizonte/MG

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós
Graduação em Auditoria Externa pela
Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte/Minas Gerais

2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Formação de preços no Varejo: estudo de caso múltiplo em
empresas de pequeno e médio porte da região metropolitana de
Belo Horizonte/MG

ALUNO: LEONARDO LUIZ PRATA AMORIM SANTIAGO

PROFESSOR: ANTONIO ARTHUR DE SOUZA

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso
tendo como objetivo a apresentação do estudo e
suas conclusões para Banca Examinadora e
obtenção do título de Pós Graduação em
Auditoria Externa, pela UFMG

Belo Horizonte/ Minas Gerais

2011

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Formação de preços no Varejo: estudo de caso múltiplo em
empresas de pequeno e médio porte da região metropolitana de
Belo Horizonte/MG

Leonardo Luiz Prata Amorim Santiago

BANCA EXAMINADORA:

Orientador: Antonio Artur de Souza

Prof.: Eduardo Zanotelli

Professor Orientador: Prof. Antonio Arthur de Souza

Belo Horizonte – MG

2011

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, dono de toda a sabedoria e responsável por eu percorrer todo este caminho e, agora, chegar ao fim; toda minha família, amigos e a todos que acompanharam essa minha caminhada. A persistência e a perseverança, juntas da força e da fé de todos, foram fundamentais para conclusão deste projeto.

AGRADECIMENTOS

Para o início e, principalmente, conclusão de mais este projeto em minha vida, várias pessoas tiveram participações importantes, de forma direta ou indireta, apoiando e me incentivando, e a todas elas dedico essa vitória.

Agradeço a Deus, pela força e sabedoria; sem Ele nada disso seria possível e a ele dedico esta importante conquista.

A minha mãe, Cláudia Lúcia Prata Amorim, e às minhas avós, Marília Prata Amorim da Silva e Olga Prata da Silva, pelo o amor e base familiar, sempre rígida e insolúvel, mesmo diante dos maiores problemas.

A meu pai, Luiz Carlos Santiago, pelo incentivo e pelas condições que me proporcionou de iniciar este novo desafio e, hoje, de chegar ao fim.

Aos meus grandes amigos, que sempre acreditaram no meu potencial e me apoiaram diante das dificuldades.

Aos amigos e colegas que fiz ao longo do curso, que certamente se tornarão grandes companheiros de profissão ou de projetos futuros.

E a todos os professores que, em alguma fase escolar, tiveram contribuição significativa em mais essa grande etapa de crescimento pessoal e profissional por que passo.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
2. METODOLOGIA.....	18
3. REFERENCIAL TEÓRICO	20
3.1 MERCADO VAREJISTA	20
3.2 AS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE	22
3.3 TÁTICAS DE PRECIFICAÇÃO NO VAREJO	24
3.4 MÉTODOS DE FORMAÇÃO DE PREÇOS DE VENDA E ESTIMAÇÃO DE CUSTOS	25
4. EMPRESAS ANALISADAS	30
4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL	30
4.2 EMPRESA A.....	31
4.3 EMPRESA B	35
4.4 EMPRESA C.....	39
4.5 EMPRESA D.....	43
4.6 EMPRESA E.....	46
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	51
5.1 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS	51
5.2 ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE PREÇOS	52

5.3 FATORES QUE INFLUENCIAM A DECISÃO DE COMPRAS.....	54
5.4 INFLUÊNCIA DE CUSTOS E DESPESAS FIXOS E VARIÁVEIS NA FORMAÇÃO DE PREÇOS	56
5.5 FATORES INTERNOS E EXTERNOS QUE INFLUENCIAM A FORMAÇÃO DE PREÇOS	58
5.6 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES E FONTES DE DADOS PARA A FORMAÇÃO DE PREÇOS	60
5.7 O(S) MÉTODO(S) UTILIZADO(S) PARA A FORMAÇÃO DE PREÇOS.	61
6 - CONCLUSÃO	64
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
ANEXOS	69
ANEXO 1 – MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO.....	69

RESUMO

Este trabalho monográfico apresenta o resultado de uma pesquisa sobre a formação de preços de venda em empresas varejistas de pequeno e médio porte e que tratou também como os sistemas de informação auxiliam neste processo. A pesquisa revestiu-se de caráter exploratório e foi adotado o método qualitativo Estudo de Caso Múltiplo. Foram objeto da pesquisa quatro microempresas e uma empresa de médio porte, localizadas em Belo Horizonte e região metropolitana. Utilizou-se, para obtenção dos dados, aplicação questionário estruturado e entrevista aos proprietários das empresas, que resultaram em quadros de compilação das respostas obtidas e uma narrativa do processo de formação de preços de cada uma delas. Foi utilizado ainda a observação direta e a análise documental, para corroborar as informações encontradas. Para análise dos dados capturados por estes meios descritos, utilizou-se a triangulação de dados (cuja ferramenta meio foram quadros comparativos) e análise de conteúdo. Foram realizadas comparações entre as empresas partindo-se de aspectos comuns, que permitissem a conclusões relevantes. A comparação e análise dos resultados permitiu afirmar que há grande utilização da experiência na determinação dos preços de venda. Esta experiência reflete uma boa percepção dos empresários sobre os fatores de mercado, como a concorrência e o valor percebido pelo cliente sobre o produto. Contudo, há grande dificuldade em conhecer o impacto de custos fixos na FP. Observou-se que há baixa infraestrutura em sistemas de informação, que não são utilizados como suporte à tomadas de decisão. De um modo geral, os entrevistados estão satisfeitos com seus métodos de FP, embora reconheçam a falta de critérios técnicos e demonstrem interesse em aperfeiçoar os seus procedimentos para fundamentar esta decisão.

Palavras Chave: Mercado Varejista, Formação de preços, Estimação de Custos

ABSTRACT

This monograph presents the results of survey about the formation selling prices at retail small and medium-size companies and discussed how information systems help in this process. The research took on exploratory and quantitative method was adopted multiple study case. Four microenterprises and one medium-size company, located in Belo Horizonte and metropolitan region, were object of research. For obtain data, survey

Foram objeto da pesquisa quatro microempresas e uma empresa de médio porte, localizadas em Belo Horizonte e região metropolitana. Utilizou-se, para obtenção dos dados, aplicação questionário estruturado e entrevista aos proprietários das empresas, que resultaram em quadros de compilação das cinco respostas obtidas e uma narrativa do processo de formação de preços de cada uma delas. Foi utilizado ainda a observação direta e a análise documental, para corroborar as informações encontradas. Foram realizadas comparações entre as empresas partindo-se de aspectos comuns, que permitissem a conclusões relevantes. A comparação e análise dos resultados permitiu afirmar que há grande utilização da experiência na determinação dos preços de venda. Esta experiência reflete uma boa percepção dos empresários sobre os fatores de mercado, como a concorrência e o valor percebido pelo cliente sobre o produto. Contudo, há grande dificuldade em conhecer o impacto de custos fixos na FP. Observou-se que há baixa infraestrutura em sistemas de informação, que não são utilizados como suporte à tomadas de decisão. De um modo geral, os entrevistados estão satisfeitos com seus métodos de FP, embora reconheçam a falta de critérios técnicos e demonstrem interesse em aperfeiçoar os seus procedimentos para fundamentar esta decisão.

Palavras Chave: Mercado Varejista, Formação de preços, Estimação de Custos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Posição dos varejistas no canal de distribuição

Figura 2 – Precificação baseada em custos

Figura 3 – Precificação baseada em valor

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização das empresas

Tabela 2: Fatores que podem influenciar na decisão de compra

Tabela 3: Despesas fixas e variáveis que podem influenciar a FP

Tabela 4: Fatores internos que influenciam a FP

Tabela 5: Fatores externos que influenciam a FP

Tabela 6: Métodos utilizados para a FP

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FP – Formação de preços

PV – Preço de Venda

1. INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA

O baixo custo das instalações de uma loja, em relação à indústria, e a menor necessidade de mão de obra cara e especializada para suas operações, como em muitas prestações de serviço, facilita a penetração de empresários de pequeno e médio porte no setor varejista, que representam 84,4% do total das empresas comerciais instaladas no Brasil (SEBRAE, 2007). Estas empresas muitas vezes se instalam em bairros eminentemente residenciais, fazendo desse fator uma vantagem competitiva, visto que ficam mais próximos dos consumidores locais.

Ao revés, na medida em que há muitos interessados com condições de entrar nesse mercado, ele se torna altamente competitivo, comprometendo as margens de lucro dos comerciantes.

Além destes, há outros fatores negativos para os pequenos varejistas no moderno cenário do comércio brasileiro, quais sejam a universalização do acesso à internet e os serviços de entrega em domicílio cada vez mais baratos. Com isso, as grandes lojas de departamento puderam entrar fortemente na concorrência pelos nichos de mercado locais, nas mais remotas regiões.

Nesse sentido, obter a liderança no custo, saber operar com margens estreitas, gerenciar bem os seus custos e formar adequadamente seus preços de venda são habilidades essenciais para a sobrevivência das microempresas e empresas de pequeno porte do setor. Se a distância não é mais um problema para muitos clientes e empresários, que compram e vendem fácil e rapidamente em sítios virtuais, faz-se necessários valer-se de outra estratégia para conseguir vantagem competitiva; faz-se

imperativo que se conheça bem os custos fixos e variáveis, bem como os métodos de formação de preços existentes para que se tome a decisão mais acertada.

É nessa seara que se torna relevante o estudo abordado neste trabalho, que não pretende encerrar qualquer discussão, mas suscitar aos empresários varejistas uma reflexão sobre a necessidade de uma Gestão de Custos profissional e uma Formação de Preços de Venda baseada em critérios objetivos. Para tanto, são apresentados os conceitos necessários e a análise de alguns dados extraídos de empresas com o perfil mencionado.

A pesquisa que culminou neste trabalho consistiu em um estudo de caso em empresas de pequeno e médio porte de comércio varejista, verificando-se os métodos utilizados por elas utilizados para formarem seus preços de venda e quais sistemas de gestão de custos subsidiaram esta decisão. Portanto, quis-se responder a questão de pesquisa: “Quais são os métodos de formação de preço utilizados pelas empresas varejistas de pequeno e médio porte da região metropolitana de BH e como estas obtém as informações necessárias para a tomada de decisão?”.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de formação de preços em microempresas e empresas de pequeno e médio porte da região metropolitana de Belo Horizonte, do setor de varejo, buscando compreender os métodos utilizados e os sistemas de informação que subsidiam esse processo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o método utilizado para formação de preços das empresas do comércio varejista;
- Identificar quais os sistemas de informações suportam o processo de formação do preço de venda;
- Identificar a contribuição destes sistemas para a Formação de Preços;
- Identificar os modelos e padrões adotados por cada empresa para o processo de formação do Preço de Venda;
- Identificar as similitudes e diferenças entre os modelos e padrões de cada empresa estudada;
- Identificar as dificuldades encontradas na formação de preço de venda.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Conforme enunciado por AVELAR *et al.* (2008), um dos motivos que torna relevante o estudo sobre formação de preços é a falta de literatura sobre o tema. Além disso, a maioria das publicações encontradas apresentam conceitos e métodos em que não se considera as dificuldades na obtenção das informações necessárias, o que as torna muito teóricas e de difícil aplicação em instituições que não possuem sistemas organizados e em cujo nível de informalidade na gestão é alto. Este é o caso de grande parte das microempresas e das pequenas e médias empresas, que possuem infraestrutura tímida e destinam a maior parte de seus lucros em áreas-fim, em detrimento de investimentos em controles e sistemas de informação.

Ratifica-se, então, a importância de proceder a um estudo que retrate o processo de formação de preços dentro da realidade das empresas que dispõem de menor estrutura, considerando a dificuldade de obter informações fidedignas que viabilizem uma decisão acertada. Para tanto, é essencial compreender os sistemas e as fontes de informação utilizadas para subsidiar as tomadas de decisão, inclusive aquelas relativas à precificação de seus produtos e serviços, que muitas vezes ocorre de maneira informal e sem critérios técnicos. Zwass (1992) *apud* Zanotelli (2001) afirma que os Sistemas de Informações não se resumem ao aspecto tecnológico; pelo contrário, o sistema que pretende ser “significante” deve adequar-se à estrutura e à cultura organizacional.

Por fim, destaque-se o grande volume de empresas enquadradas como microempresas ou como Pequena e Média Empresa (PME), que correspondem a 84,4% do total das empresas comerciais instaladas no Brasil (SEBRAE, 2007).

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está dividido em seis seções, incluindo esta introdução, em que são apresentados o tema e o problema, a justificativa e relevância, seguindo-se os objetivos e esta descrição da estrutura da pesquisa. Na segunda seção tem-se a metodologia empregada para obtenção e análise dos dados utilizados. Na terceira seção estão dispostos os principais conceitos abordados na pesquisa, como referencial teórico. Em seguida, fez-se uma apresentação das empresas analisadas e das suas informações sobre seus processos de formação de preços. Tem-se, então, a análise realizada a partir dos dados obtidos, contemplando a quinta seção. Por fim, a sexta seção fecha o trabalho com a conclusão, a partir das análises realizadas e descritas na seção anterior.

2. METODOLOGIA

A pesquisa que culminou neste trabalho monográfico adotou o método qualitativo Estudo de Caso. Yin (1984) define o estudo de caso como uma pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro do contexto da vida real, no qual os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes e múltiplas fontes de dados são usadas. Considerando os objetivos desta pesquisa, este pareceu o método mais adequado. Para maior abrangência das análises, optou-se por um Estudo de Caso Múltiplo, realizado em quatro microempresas e em uma empresa de médio porte, todas do setor de varejo, nas quais se identificou seus respectivos processos de apuração de custos e formação de preços, bem como identificou seus sistemas de informação e verificou como eles auxiliam neste processo.

A coleta de dados ocorreu em dois momentos, em que se adotou procedimentos distintos e complementares para captura dos dados.

Primeiramente, elaborou-se um questionário, dividido em três seções, quais sejam: informações gerais sobre a empresa e sobre o respondente; compras e custos; e formação de preço. Dentre as perguntas, havia opções fechadas de resposta, bem como questões abertas. Este questionário foi enviado aos proprietários das cinco empresas, que responderam livremente e retornaram por e-mail.

Complementarmente, adotou-se a entrevista para obtenção de maior riqueza de detalhes sobre o processo de formação de preços, estimação de custos e a estrutura de sistemas de informação. Para este procedimento, fez-se de roteiro o próprio questionário, notadamente as questões abertas. Este segundo método de coleta de dados utilizado teve por objetivo a complementação dos dados, a partir da obtenção de narrativas dos procedimentos relacionados a compras, estimação de custos e formação

de preços. Incrementalmente, foi realizada uma observação das rotinas gerenciais e feita análise documental das planilhas de controle das empresas estudadas.

Para análise dos dados capturados, os principais métodos foram a triangulação de dados e a análise de conteúdo. A triangulação dos dados foi feita por meio de compilação das respostas em quadros comparativos, que permitiram identificar semelhanças e diferenças no comportamento das empresas estudadas quanto aos processos analisados, quais sejam: compras, estimação de custos, utilização de sistemas de informação para tomada de decisão e formação de preço de venda.

Para compreensão dos principais conceitos abordados no trabalho, foi realizada uma revisão da literatura sobre Formação de preços, Estimação de custos e sobre o Mercado Varejista. Esta última foi realizada a partir de informações retiradas de textos atuais escritos por profissionais especializados e disponibilizados em sítios eletrônicos de instituições relacionadas, que guardam dados relevantes de mercado, como SEBRAE, IBGE e JUCEMG.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo será baseado nas principais literaturas sobre Mercado Varejista, em que se pretende caracterizar o contexto empresarial, em cujas empresas estudadas se inserem, conceitos chave sobre Estimação de Custos, que é fator essencial à Formação de preços; e Métodos de Formação de Preços, cuja seara elucida as técnicas que podem e ou devem ser utilizadas para que as empresas determinem seus Preços de Venda (PV).

3.1 MERCADO VAREJISTA

O significado da palavra varejo vem de retalho (português europeu), ou vara, que era a unidade de medida utilizada para fracionar tecidos, caracterizando o tipo de comércio feito em pequenas quantidades (FERREIRA, 2010). Diferencia-se, portanto, da venda em atacado, que é a comercialização em lotes ou porções vultosas, geralmente destinadas à revenda.

Caracterizado como tipo de comércio que oferece bens e serviços diretamente ao consumidor final, o varejo oferece seus produtos a quem o demanda para uso próprio, sem intenção de negócios (KOTLER, 2000). Nesse sentido, qualquer indústria ou entidade mercantil que realize uma venda a um consumidor final está praticando o varejo. Contudo, para uma empresa ser definida como tal, esta prática precisa ser sua atividade precípua (SOUZA *Apud* LAS CASAS, 2008).

O processo de transição de um produto, desde aquele que extrai a matéria-prima para fazê-lo, passando por aquele que o fez, até chegar a quem o consome, é chamado de Cadeia de Distribuição. Os varejistas, atacadistas e consumidores são alguns dos atores que podem estar envolvidos nesta cadeia. Além deles, pode haver outros dois: os produtores e os agentes ou corretores (DAUD, 2007). Os produtores são aqueles que realizam a transformação da matéria-prima, extraíndo-a e manipulando-a. Os agentes ou corretores são aqueles que intermedeiam a comercialização entre a indústria e os atacadistas.

Ressalte-se, no entanto, que nem sempre a cadeia de distribuição é completa. Há basicamente quatro estruturas de comercialização, que descrevem as cadeias de distribuição possíveis. Estas estruturas são chamadas de Canais, cujos níveis variam de zero a três, conforme a participação, ou não, de alguns destes atores no processo.

- O **Canal Zero** é a mais simples das estruturas da Cadeia, em que o fabricante (produtor) interage diretamente com o consumidor final;
- Chama-se **Canal Um** a estrutura há três etapas, sendo que o varejista busca seus produtos diretamente do fabricante para vender ao consumidor final;
- No **Canal Dois** já há a participação de um atacadista intermediando a comercialização entre o produtor e o varejista que, então, oferece o produto em pequenas quantidades;
- A estrutura mais completa é a do **Canal Três**, quando os atacadistas negociam com agentes ou corretores que, antes deles, e geralmente em volume ainda maior, compram dos fabricantes; só após a participação destes três atores é que o produto chega ao consumidor final.

A única situação em que o varejo não atua, como se vê, é quando da ocorrência da estrutura de Canal Zero – situação excepcional, não muito comum na maioria dos mercados.

A Figura 1 mostra a posição dos varejistas em todas as estruturas de cadeia de distribuição:

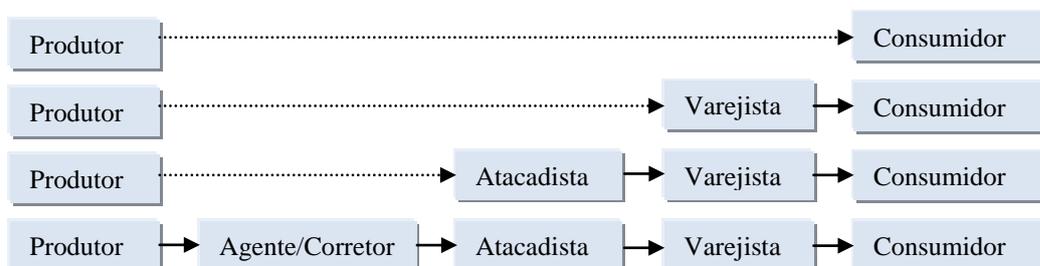


Figura 1 – Posição dos varejistas no canal de distribuição.

Fonte: Boone & Kurtz (1998) *apud* Oliveira (2000).

Vê-se, então, pela intensa e necessária participação do varejo para a distribuição eficaz dos produtos, sua importância para a economia. O setor representa cerca de 8% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, com receita operacional líquida de aproximadamente R\$ 300 milhões (IBGE, 2009).

Uma característica do varejo é a forte presença de micro e pequenas empresas, que representam 84,4% do total das empresas comerciais instaladas no Brasil (SEBRAE, 2007). Isso faz com que se tenha alta competitividade e um alto número de entidades no setor que, em 2009, somavam 1.163.956 (IBGE, 2009).

3.2 AS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Há diversas formas de se classificar instituições Mercantis, segundo seu faturamento, patrimônio líquido, número de funcionários e participação no mercado. Para este trabalho, adotou-se a classificação da Secretaria da Receita Federal, regulamentada no Estatuto Nacional das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

A Lei Complementar nº. 123 de 2006, que institui o Estatuto, define que:

- as Microempresas são aquelas cuja receita bruta não ultrapasse os R\$ 240.000,00; e
- as Empresas de pequeno porte são aquelas cuja receita bruta esteja entre R\$ 240.000,00 e R\$ 2,4 milhões.

Além dessas, as empresas no Brasil são classificadas, segundo seu porte, como:

- Microempreendedor Individual (MEI): faturamento de até R\$ 360.000,00 no ano-calendário (Regulamentado pela Lei Complementar 128/2008)
- Médias empresas: faturamento superior a R\$ 2,4 milhões e inferior a R\$ 240 milhões (cujas normas gerais estão estabelecidas na Lei nº. 6.404 de 1068)
- Grandes empresas: faturamento que ultrapasse os R\$ 240 milhões ou quando seu Patrimônio Líquido seja superior a R\$ 300 milhões (normatizado pela Lei nº. 6.404 de 1068)

O motivo da escolha desta classificação foi a validade Fiscal do critério. Contudo, embora não tenham validade legal, para enquadramento fiscal e reconhecimento como Empresário ou Sociedade Empresária, nos termo do art. 906 da Lei 10.406 de 2005, as outras classificações são importantes marcos para compreensão dos mercados.

No varejo brasileiro, as empresas classificadas com faturamento anual de até R\$ 2,4 milhões, ou seja, os microempreendedores individuais, as microempresas e

empresas de pequeno porte, são maioria, representando 84,4% do total das empresas comerciais instaladas no Brasil (SEBRAE, 2007).

3.3 TÁTICAS DE PRECIFICAÇÃO NO VAREJO

A determinação de qual o preço que será colocado varia conforma a vontade do empresário sobre como e onde se pretende estar no mercado, em relação da demanda e em relação à concorrência. PARENTE (2000) cita e explica as possíveis táticas de posicionamento de mercado baseado no preço, segundo a figura abaixo:

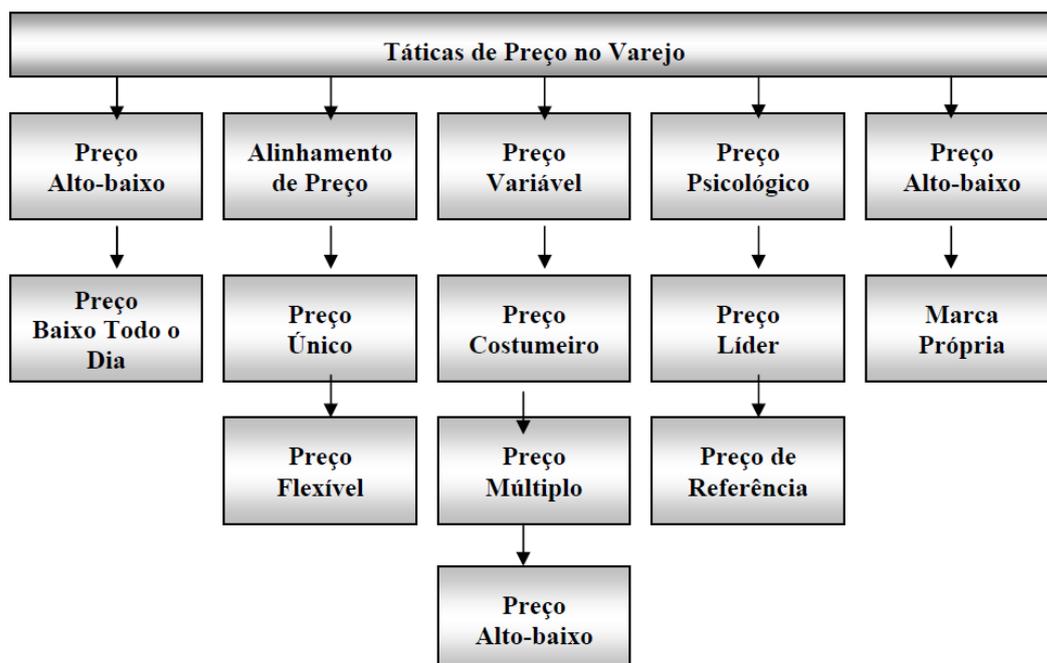


Figura 02: Táticas de Preços

Dentre estes, destaca-se duas práticas muito observadas no varejo são a alinhamento de Preço e Preço Psicológico.

Alinhamento de Preço

Consistem em criar categorias de preço para tipos de produto. Dessa forma, produtos com o mesmo custo podem ter preço diferente. Essa prática é muito observada em categorias de produto em que a marca é um fator importante na decisão de compra do consumidor. O preço mais alto por um produto similar ou custo similar funciona como um diferencial ou *status* para o cliente consumidor.

Preços Psicológicos

É a tática de precificação em que não se utiliza números redondos pares como preço final. Ao revés, utiliza-se de preços com final noventa e nove (0,99). Isso significa que, ao chegar ao preço final, tira-se um centavo.

O propósito é de que esse centavo, ao levar o preço para a unidade, em reais, imediatamente inferior, dê a sensação ao consumidor de que é mais barato. Por exemplo, coloca-se o preço de R\$ 9,99 e não de R\$ 10,00.

Esta prática, de tão comum, está desgastada no mercado e causa impressão de se direcionar a mercados mais populares (PARENTE, 2002).

3.4 MÉTODOS DE FORMAÇÃO DE PREÇOS DE VENDA E ESTIMAÇÃO DE CUSTOS

O Preço é o valor pecuniário que se determina a um bem ou serviço, que os consumidores precisam despende para adquiri-lo. É “a proporção de dinheiro que determinado cliente dá em troca de determinada mercadoria” (CHIAVENATO, 2005).

A determinação deste valor tem implicação direta nas metas estratégicas das empresas, impactando os objetivos de áreas-chave da organização. Nesse sentido, CHIAVENATO (2005) enuncia situações em que o preço pode influenciar os resultados de algumas dessas áreas:

- Objetivos de vendas: o preço pode aumentar ou reduzir o volume de vendas;

- Objetivos de lucros: o preço pode aumentar ou reduzir o lucro da empresa;
- Objetivos de competitividade: o preço pode aumentar ou reduzir a competitividade da empresa.

A decisão de um preço, portanto, revela algumas pretensões do gestor, como sua expectativa de venda, de lucro e de participação do mercado. A criação destas expectativas é criada a partir do levantamento de informações que subsidiem uma decisão acertada a respeito do preço final praticado.

A Formação dos Preços de Venda, por consequência, leva em consideração fatores internos e externos à organização, fazendo-se necessário intenso trabalho de obtenção e análise de dados.

Geralmente, utilizam-se a Pesquisa de Mercado para a coleta de dados externos e a apuração (ou estimação) dos custos, para uma extração de informações gerenciais da própria empresa.

Quanto às informações extraídas do Mercado, para conhecimento da demanda e da concorrência, as dificuldades pairam na incerteza e no risco de adotá-las, visto que há sempre fatores subjetivos que afetam a decisão de compra do consumidor e que os concorrentes guardam, tanto quanto possível, suas informações gerenciais.

Em se tratando de apurar custos, vários problemas de ordem gerencial podem estar envolvidos, como a falta sistemas de informação que disponibilizem dados fidedignos para esta apuração, o desconhecimento dos gestores sobre os métodos de formação de preços, a complexidade da legislação tributária (que muitas vezes pode ter impacto significativo nos custos do produto) e a variedade de custos e despesas indiretas, que precisam ser rateadas (carecendo muitas vezes de procedimentos trabalhosos) entre as linhas de produção, entre os departamentos ou entre os produtos diretamente.

No varejo, no entanto, o custo do produto é de simples identificação, uma vez que não há transformação ou combinação de matérias-primas, sendo o custo do produto o seu custo de aquisição. Por isso, o método de custeio mais indicado para tratar o aspecto do custo na formação do preço é o Custeio por Absorção (SOUZA, 2000).

Considerados, então, estes fatores internos e externos, as entidades podem combinar estas informações ou priorizar algumas delas para determinarem o Preço de Venda dos seus produtos. LEVY (2002) e KOTLER (2000) destacam três métodos:

1. **Preço de Venda pelo custo do produto:** método em cujo preço é encontrado a partir do custo de aquisição do produto.

É umas das formas mais comuns de se formar o preço de venda; basicamente, chega-se ao preço final adicionando-se o lucro desejado ao custo do produto (MEGLIORINI, 2006), como mostra a equação:

$$P = C + L$$

P = Preço

C = Custo

L = Lucro

Considera-se aqui como custo de aquisição do produto o seu preço de compra adicionado de todas as despesas diretas e descontados os impostos recuperáveis. A partir daí, define-se o lucro por unidade de produto, geralmente por uso de um *Mark-up*, que é uma taxa de marcação, em forma de índice ou percentual, que se adiciona ao custo e, então, forma-se o preço de venda.

2. **Preço de Venda pelo valor de mercado:** método de precificação que consiste em formar um preço a partir dos preços praticados pelos concorrentes.

Neste modelo, o principal fator considerado para a formação de preço não é o custo de aquisição, nem mesmo o preço pelo qual os consumidores estão dispostos a pagar por ele. O primeiro balizador para a formação do preço final de venda é o preço praticado pela concorrência.

É importante ressaltar que, uma vez que se utiliza deste método, deve-se obter uma estrutura de custos que também esteja dentro da média do mercado. Nesse sentido, adotar uma estratégia de liderança no custo pode ser uma Vantagem Competitiva para a empresa.

3. **Preço de Venda pela percepção de valor:** o preço de venda do produto é encontrado a partir da percepção de valor que os clientes dão ao seu produto.

Dessa forma, a informação essencial para se chegar a um preço final é saber: quanto os meus clientes estão dispostos a pagar para ter o meu produto? Isso implica dizer que o valor ideal para venda será aquele que equalize o valor do benefício que o produto pode gerar para o cliente e o gasto que deverá despender para tanto (HONORATO, 2004).

Este método é geralmente utilizado por empresas que pretendem utilizar o preço como fator agregador de valor ao seu produto. Parte-se do pressuposto que, se é mais caro, poucas pessoas terão condições de adquirir e, portanto, a aquisição daquele produto implica em uma condição de *status* ao adquirente.

COMPARAÇÃO ENTRE OS MÉTODOS

Precificação baseada em custos *versus* precificação baseada em valor

PRECIFICAÇÃO BASEADA EM CUSTOS



Figura 2: Precificação baseada em custos
 Fonte: Adaptado de HONORATO (2004).

Esta sequência lógica, apresentada por Honorato (2004), parte da concepção dos produtos, definindo-se os aspectos de qualidade alinhados a estratégia da empresa, para, então, verificar o custo deste produto. A partir deste custo que se chega a um preço, que deve ser alinhado aos valores percebidos pelo cliente que, finalmente, encerra a análise de formação de preços. Esta forma de precificação parte das definições do produto que se quer chegar para, então, verificar a demanda que pode existir para este produto formado.

Ao revés, pode-se partir da demanda, como mostrado na figura abaixo. Ou seja, parte-se da necessidade dos clientes e do volume destes, em relação ao valor que eles tem do produto ou serviço, que então é confrontado com um possível preço de venda, que determinará um custo possível e, então, chegar-se-á ao produto que se tem com estes custos.



Figura 3: Precificação baseada no valor
 Fonte: Adaptado de HONORATO (2004).

4. EMPRESAS ANALISADAS

4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL

Foram analisadas cinco empresas varejistas, sendo uma de médio porte, atuante no segmento de material de limpeza, localizada na região central de Belo Horizonte, e quatro microempresas, uma do segmento de Panificação, situada na região metropolitana de Belo Horizonte, duas revendedoras de calçados femininos, uma de Belo Horizonte e a outra da região metropolitana, e uma loja de roupas masculinas e femininas, também da região metropolitana. As empresas estudadas são descritas e caracterizadas nos tópicos seguintes, expondo as informações que foram obtidas a partir da aplicação do questionário. Os respondentes foram sempre os proprietários; salientando-se, contudo, que nas microempresas estas pessoas acumulam as funções gerenciais que entendem ser estratégicas para a entidade; desde a compra à venda, passando pela estimação de custos e formação do preço de venda. Já na empresa de Materiais de limpeza, o sócio-gerente que respondeu o questionário é responsável pela área comercial e compras, ficando as demais atribuições gerenciais e financeiras a cargo do sócio-fundador.

4.2 EMPRESA A

A empresa A, que fora objeto de análise nesta pesquisa, atua no segmento de panificação, quitandas e mercearia, havendo, portanto, comercialização de produtos fabricados pela empresa e produtos para revenda. Estima-se que o mix de produtos terceirizados, não fabricados, corresponda a aproximadamente 40% do faturamento total.

Está localizada na cidade de Betim, no bairro Ingá, próximo a uma faculdade e do parque de exposição do Município. Não há concorrentes diretos nas proximidades, mas há alguns concorrentes indiretos em distâncias médias, como um supermercado e lanchonetes, principalmente ao redor da faculdade. Não há segmentação ou estratégia de vendas por público alvo, atendendo ao público local, que são eminentemente moradores, estudantes e trabalhadores da região das Classes B e C.

A contabilidade da empresa é terceirizada, que não fornece informações aos gestores para tomada de decisão, apenas realizando apuração do imposto devido a partir do faturamento informado pelos próprios gestores. É optante pelo SIMPLES Nacional e seu faturamento não ultrapassa os R\$ 240.000,00 anuais – sendo, portanto enquadrada como microempresa.

A padaria possui dez funcionários, todos atuando na produção ou serviços gerais. As atribuições gerenciais e o caixa são de responsabilidade do proprietário. Nesse sentido, não há mão de obra especializada. Considerando que o INSS está incluído na alíquota do imposto integrado, não há provisão para recolhimento deste encargo. Os demais, somados aos salários (geralmente o mínimo ou próximo dele), correspondem a aproximadamente 30% do seu faturamento. Salienta-se, contudo, que

não é feito apuração deste percentual, que é estimado com base na experiência do proprietário.

O controle de estoque não é informatizado, mas é realizado permanentemente pelo proprietário. Os custos de aquisição dos produtos e insumos são registrados juntamente com seus quantitativos em uma planilha elaborada no *Microsoft Excel*® ou, esporadicamente, anotados em um livro de controle manual. Além desta planilha, há um controle de caixa, também realizado em livro, das entradas e saídas à vista. Estas saídas são conciliadas periodicamente com os custos da primeira planilha, assim que a baixa do débito ocorre – pagamento dos fornecedores.

A precibilidade de alguns produtos, a falta de capital de giro e de estrutura para estoque e a alta diversificação de produtos são fatores que exigem uma gestão com um baixo estoque e compras constantes. Para realiza-las, consideram-se os seguintes fatores:

- Preço da compra;
- Qualidade do material e do acabamento;
- Quantidade em estoque;
- Expectativa de vendas (estimativa de vendas futuras);
- Histórico de vendas (quantidades de vendas no passado);
- Confiança no fornecedor/fabricante;
- Prazo de entrega.

É feita a estimativa de custos em planilhas de cálculos elaboradas no *Microsoft Excel*® e afirma-se que há dificuldade de estimar e prever os custos, embora tenha assinalado alto o grau de satisfação no preenchimento do questionário (4 em 5).

A empresa oferece aos clientes estacionamento e entrega gratuitos, embora só saiba mensurar o custo do primeiro.

Os preços de venda são formados levando-se em consideração principalmente o valor percebido pelo cliente e o volume da demanda. Estes fatores são identificados sem critérios técnicos, pelo *felling* e pelo *know-how* do proprietário. Por isso, sempre que há queda nas vendas, há redução do preço e, quando há grande procura, há um reajuste a maior. Para formação do preço de venda é adicionado um *Mark-up* ao custo do produto, que é considerado o valor de compra da mercadoria, visto que não há crédito fiscal.

Ainda assim, o retorno-alvo, o rateio dos custos e despesas fixas e a concorrência tem forte influência na formação do preço. Segundo o proprietário, a necessidade de faturamento para cobrir os custos fixos e gerar o lucro esperado é estimada pelas vendas por dia. Quando não é atingido o lucro esperado ou quando está se tendo dificuldades em arcar com os custos fixos, é realizado um ajuste no *Mark-up*.

Ressalte-se que este percentual aplicado aos produtos varia, quanto a demanda identificada e quanto ao tipo de produto. Quando é percebido que a aplicação de um determinado percentual implicou em uma demanda muito baixa, este produto recebe um novo *Mark-up*; quanto aos tipos de produtos, mais uma vez é utilizado o *Know-how* do proprietário, para identificar quais produtos devem receber uma taxa maior e quais devem ter um percentil mais justo. Segundo ele, os critérios utilizados são o volume de vendas e o valor percebido pelo cliente, verificando também o impacto do produto no faturamento total.

Para aplicação desses métodos e técnicas, os custos da mercadoria, seguidos do custo de transporte e do custo de estocagem são os custos variáveis que tem maior influência para a formação do preço. Dos custos e despesas fixos, os salários e encargos sociais, juntamente com as despesas com cartão de crédito, seguidos dos alugueis e energética elétrica, são as que tem maior influência.

Quanto ao ambiente interno, os fatores mais considerados para a formação do preço são a lucratividade esperada, o histórico e a expectativa de venda, o giro e a quantidade em estoque. Em se tratando de ambiente externo, a concorrência e o valor percebido pelo cliente. A imposição das margens feita por alguns fabricantes também ocorre em alguns produtos.

As estratégias de precificação utilizadas são: Preços psicológicos e preços baixos todos os dias; fazendo-se liquidações conjunturais, para queimar estoque. Há descontos por quantidade comprada e por fidelidade do cliente.

São verificados se os preços de venda geram a lucratividade esperada e, quando isso não ocorre, são ajustados. As maiores dificuldades apontadas dizem respeito à centralização do processo (toda tomada de decisão está centralizada no proprietário), a concorrência acirrada e a ocorrência de um volume de vendas menor que o esperado.

A avaliação geral do proprietário com seu sistema de formação de preços é média.

4.3 EMPRESA B

A empresa B, que respondeu ao questionário da pesquisa, atua no segmento de roupas femininas e masculinas multimarcas, voltadas para o público A e B. Está localizada na cidade de Betim, em uma galeria situada em uma das principais avenidas da cidade e próxima ao Shopping local. Nesta galeria há uma grande drogaria, que atua como âncora para as demais lojas.

Possui apenas uma funcionária, que trabalha no atendimento/venda, juntamente com a proprietária, que também atua na rotina operacional, além dos setores de vendas e compras, financeira, administrativa, gestão de custos e formação de preços.

É optante do SIMPLES Nacional e enquadrada como Microempresa pelo critério de faturamento – não ultrapassa os R\$ 240.000,00 anuais.

O serviço de contabilidade é prestado por empresa terceirizada e tem finalidade apenas de cumprimento de obrigação legal de recolhimento de tributo, não atuando com o fornecimento de informações financeiras para tomadas de decisão.

A atuação da empresa é local, focando em quem procurava por Grifes mais famosas e que encontrava dificuldades em encontrar roupas de melhor qualidade na região. Não há segmentação de mercado por faixa etária, havendo roupas para jovens e adultos.

O controle de estoque é informatizado e há uma contagem física para conciliação com os valores do sistema, realizado pelo menos duas vezes ao ano. Apenas a proprietária tem acesso ao sistema, que é a responsável por efetuar o controle de estoque.

É feita a estimativa de custos em planilhas de cálculos elaboradas no *Microsoft Excel*®, além da utilização do sistema *Mrs. Estoque*, que tem os módulos de estoque e

financeiro. Este sistema, contudo, não é plenamente utilizado pela proprietária, que alega dificuldade no seu manuseio e sua intempestividade, visto que há muitos campos considerados desnecessários para serem preenchidos.

Afirma-se que não há dificuldade de estimar custos, considerando que a proprietária entende que as principais variáveis para estimar os custos são simples e conhecidas. Contudo, ela deu a nota três, entre um e cinco, ao seu sistema de gestão de custos, por considerar que não tem um sistema completo que permitiria uma análise mais detalhada dos seus custos, como critérios e métodos de rateio.

A empresa oferece aos clientes estacionamento gratuito e embalagem para presente, que tem seu custo conhecido, mas não é mensurado por ser considerado de baixo impacto no custo total. O primeiro não tem custo, visto que o estacionamento utilizado é o da galeria.

O custo fixo é mensurado em planilha elaborada no programa *Microsoft Excel*®. A compilação destes custos forma um custo histórico que permite uma estimativa de rateio.

Também em uma planilha do *Microsoft Excel*® é realizado o controle de venda e de tesouraria, registrando a movimentação diária do caixa. Juntamente com o controle financeiro das vendas, faz-se o acompanhamento das unidades vendidas e conciliado com o sistema de controle de estoque.

Segundo a proprietária, os fatores que mais influenciam a decisão de compra são:

- Qualidade do material e do acabamento;
- Marca;
- Moda;
- Confiança no fornecedor;

- Prazo de entrega;
- Expectativa de venda e histórico de vendas.

Estes fatores, concomitantemente determinam a quantidade e o fornecedor da compra. Contudo, a proprietária utiliza como critérios para decidir o momento da compra e tentar barganhar descontos: quantidade em estoque; preço; tributos; histórico dos custos das compras já realizadas; possibilidade de troca; oportunidades de mercado e condições de pagamento são fatores de grande importância. Estes fatores são considerados chave para aumentar a lucratividade, exigindo prazos de pagamento, evitando o custo de possíveis trocas de produtos (quando assumidas integralmente pelo fornecedor), entre outros aspectos.

O custo de aquisição destas compras é a base de cálculo utilizada para a aplicação de um *Mark-up*, que varia conforme a marca e o tipo de roupa. Após a aplicação deste percentual, a proprietária utiliza o seu *felling* para ajustar os preços, quando entende necessário, considerando a aderência da roupa a tendências da moda e o seu próprio julgamento pessoal para definir roupas que terão uma suposta demanda maior e, portanto, suportariam uma margem maior.

Os preços de venda são formados principalmente pelo valor percebido pelo cliente e pela demanda. Para formação do preço de venda faz-se uso de um *Mark-up*, levando-se em consideração o custo de aquisição da mercadoria e as taxas de cartão de crédito e débito. Os fatores internos e externos tem pouca ou nenhuma influência para a formação do preço de venda, visto que é baseada quase exclusivamente nos custos e despesas.

Para garantir suas expectativas de lucro e permitir a aderência a sua estratégia de negócio, as estratégias de precificação utilizadas são: Por linha de produto e preços Premium. As linhas de produto são divididas em categorias festa e casual, enquanto os

produtos Premium são definidos por quantidade de peças disponíveis a venda (tamanho da oferta) e marca.

Para obter o giro necessário do seu estoque e aumentar seu caixa para as compras maiores, faz-se uma liquidação a cada estação. Também são utilizadas como estratégias de comercialização e Marketing os descontos por pagamento à vista e em dinheiro.

Segundo a proprietária, são verificados se os preços de venda cobrem seus custos e, quando isso não ocorre, são ajustados, não havendo dificuldades para a formação de preços.

4.4 EMPRESA C

A empresa C, que respondeu ao questionário da pesquisa, está localizada na cidade de Betim, em uma galeria situada em uma das principais avenidas da cidade e próxima ao Shopping local. Há grande fluxo de transeuntes, que se dá também pela presença de uma grande drogaria, que atua como âncora para as demais lojas.

A loja atua no segmento de roupas femininas multimarcas, voltadas para o público A e B da região. Como diferencial competitivo, tem-se a oferta de tamanhos especiais. Nestes segmentos, não há concorrentes na cidade considerando a qualidade das marcas oferecidas pela empresa C.

Possui apenas uma funcionária, que trabalha no atendimento/venda, juntamente com a proprietária, que também atua na rotina operacional, além dos setores de vendas e compras, financeira, administrativa, gestão de custos e formação de preços.

É optante do SIMPLES Nacional e enquadrada como Microempresa pelo critério de faturamento – não ultrapassa os R\$ 240.000,00 anuais.

O serviço de contabilidade é terceirizado e não subsidia a proprietária com informações para tomada de decisão; atuando apenas em cumprimento de obrigação legal de recolhimento de tributo.

A atuação da empresa é local, focando em quem procurava por Grifes mais famosas e que encontrava dificuldades em encontrar roupas de melhor qualidade na região. Não há segmentação de mercado por faixa etária, havendo roupas para jovens e adultos.

O controle de estoque não é informatizado, mas um controle é elaborado em uma planilha customizada por meio do *Microsoft Excel*®, em que também é realizada a estimativa de custos, a partir do custo de aquisição.

Há uma contagem física para conciliação com os valores da planilha, realizado pelo menos duas vezes ao ano. Apenas a proprietária tem acesso ao sistema, que é a responsável por efetuar o controle de estoque.

Afirma-se que não há dificuldade de estimar custos, considerando que a proprietária entende que as principais variáveis para estimar os custos são simples e conhecidas. Contudo, ela deu a nota três, entre um e cinco, ao seu sistema de gestão de custos, por considerar que não tem um sistema completo que permitiria uma análise mais detalhada dos seus custos, como critérios e métodos de rateio.

A empresa oferece aos clientes estacionamento gratuito e embalagem para presente, que tem seu custo conhecido, mas não é mensurado por ser considerado de baixo impacto no custo total. O primeiro não tem custo, visto que o estacionamento utilizado é o da galeria.

O custo fixo é mensurado em planilha elaborada no programa *Microsoft Excel*®. A compilação destes custos forma um custo histórico que permite uma estimativa de rateio.

Também em uma planilha do *Microsoft Excel*® é realizado o controle de venda e de tesouraria, registrando a movimentação diária do caixa. Juntamente com o controle financeiro das vendas, faz-se o acompanhamento das unidades vendidas e conciliado com o sistema de controle de estoque.

Segundo a proprietária, os fatores que mais influenciam a decisão de compra são:

- Qualidade do material e do acabamento;
- Marca;
- Moda;
- Quantidade em estoque;

- Comparação do custo com compras anteriores;
- Expectativa de vendas;
- Histórico de vendas;
- Confiança no fornecedor/fabricante;
- Prazo de entrega;
- Oportunidade de mercado.

O custo de aquisição destas compras é a base de cálculo utilizada para a aplicação de um *Mark-up*, que varia conforme a marca e o tipo de roupa. Após a aplicação deste percentual, a proprietária utiliza o seu *felling* para ajustar os preços, quando entende necessário, considerando a aderência da roupa a tendências da moda e o seu próprio julgamento pessoal para definir roupas que terão uma suposta demanda maior e, portanto, suportariam uma margem maior.

Os preços de venda são formados principalmente pelo valor percebido pelo cliente e pela demanda.

Para formação do preço de venda, faz-se uso de um *Mark-up*, levando-se em consideração o custo de aquisição da mercadoria e as taxas de cartão de crédito e débito. Os fatores internos e externos tem pouca ou nenhuma influência para a formação do preço de venda, visto que é baseada quase exclusivamente nos custos e despesas.

Para garantir suas expectativas de lucro e permitir a aderência a sua estratégia de negócio, as estratégias de precificação utilizadas são: Preços Parcelados, Preços Psicológicos e Preços Premium. Dessa forma, os produtos expostos nas vitrines recebem preços em parcela, geralmente terminados em 99. Já os Preços Premium são definidos por quantidade de peças disponíveis a venda (tamanho da oferta) e marca.

Para obter o giro necessário do seu estoque e aumentar seu caixa para as compras maiores, faz-se uma liquidação a cada estação. Também são utilizadas como

estratégias de comercialização e Marketing os descontos por pagamento à vista e em dinheiro.

Segundo a proprietária, são verificados se os preços de venda cobrem seus custos e, quando isso não ocorre, são ajustados, não havendo dificuldades para a formação de preços.

4.5 EMPRESA D

A empresa D, que fora objeto de análise nesta pesquisa, atua no segmento de calçados femininos, comercializando também bolsas e carteiras. Estes últimos, contudo, representam menos de 20% do faturamento total. Funciona há dois anos neste endereço, mas já atuou por mais dois em outro bairro.

Está localizada no hipercentro da cidade de Belo Horizonte, próximo à Estação Central do Metrô da capital e de vários outros tipos de comércio. O fluxo de transeuntes é intenso e não há concorrentes diretos nas proximidades. A estratégia de mercado da empresa é atender ao público com perfil de transeuntes da região, que são eminentemente trabalhadores da Classe C e D.

A contabilidade da empresa é terceirizada e não fornece informações aos gestores para tomada de decisão, apenas realizando apuração do imposto devido a partir do faturamento informado pelos próprios gestores. É optante pelo SIMPLES Nacional e seu faturamento não ultrapassa os R\$ 240.000,00 anuais – sendo, portanto enquadrada como microempresa.

A loja não possui funcionários, ficando todo o trabalho, desde o atendimento até as tomadas de decisão a cargo dos dois sócios. Eles revezam entre si no atendimento ao público e tomam decisões compartilhadas sobre a compra de produtos e formação de preços de vendas.

O controle de estoque não é informatizado, mas é realizado permanentemente pelos sócios. Os custos de aquisição dos produtos e insumos são registrados juntamente com seus quantitativos em uma planilha elaborada no *Microsoft Excel*® e também anotados em um livro de controle manual. Além desta planilha, há um controle das

entradas e das saídas realizado em Livro Caixa. Estas saídas são conciliadas periodicamente com os custos da primeira planilha, assim que a baixa do débito ocorre – pagamento dos fornecedores.

As compras são realizadas em quantidades maiores nas mudanças de estação, fazendo-se apenas pequenas reposições de estoque nas outras datas. Os pedidos são feitos com grande antecedência, principalmente para o fim do ano e Dia das Mães (datas chave no segmento). Segundo os proprietários, o planejamento para a compra antecipada e o bom relacionamento com os fornecedores são um grande diferencial competitivo, visto que apenas aqueles que conseguem se programar e antecipar as compras conseguem os melhores produtos. Eles consideram alto o volume mantido em estoque, mas entendem necessário para o nicho de mercado. Além do volume em estoque, consideram-se os seguintes fatores para a realização de compras:

- Preço da compra;
- Qualidade do material e do acabamento;
- Quantidade em estoque;
- Expectativa de vendas (estimativa de vendas futuras);
- Histórico de vendas (quantidades de vendas no passado);
- Confiança no fornecedor/fabricante;
- Prazo de entrega.

É feita a estimativa de custos em planilhas de cálculos elaboradas no Microsoft Excel® a partir dos valores das notas fiscais de entrada, que são considerados o custo do produto. Não é realizado estudo de impacto fiscal nem tampouco rateio das despesas. A verificação do ponto de equilíbrio financeiro e operacional (unidades vendidas) é calculada a partir da perspectiva pessoal dos sócios.

Ainda que reconheçam a dificuldade de prever com precisão os custos, eles se mostram confiantes em seus critérios e satisfeitos com a estimativa de custos realizadas por eles.

A empresa não oferece estacionamento aos clientes, mas entendem que este serviço não é importante para a estratégia da empresa.

Os preços de venda são formados levando-se em consideração principalmente pelo valor percebido pelo cliente e o volume das vendas. Estes fatores são identificados também sem critérios técnicos, pelo *felling* e pelo *know-how* do proprietário. Por isso, sempre que há queda nas vendas, há redução do preço e, quando há grande procura, há um reajuste a maior. Para formação do preço de venda é adicionado um Mark-up ao custo do produto, que é considerado o valor de compra da mercadoria, visto que não há crédito fiscal.

Ainda assim, o retorno-alvo, o rateio dos custos e despesas fixas tem forte influência na formação do preço. Segundo o proprietário, a necessidade de faturamento para cobrir os custos fixos e gerar o lucro esperado é estimada pelas vendas anteriores. Quando não é atingido o lucro esperado ou quando está se tendo dificuldades em arcar com os custos fixos é realizado um ajuste no Mark-up.

Ressalte-se que este percentual aplicado aos produtos varia é dado pela linha de produto, em coerência com a estratégia de preços Premium, cujos produtos recebem uma margem maior. Quando é percebido que a aplicação de um determinado percentual implicou em uma demanda muito baixa, são avaliados o Mark-up utilizado e o tipo de produto, antes de se tomar qualquer decisão. Se o produto tiver potencial para girar ele recebe um novo Mark-up; se não, mantém-se um nível mínimo de estoque, apenas para atender possíveis clientes, ou ainda se avalia a possibilidade de liquidação para troca de linha de produto, por outro mais atrativo.

4.6 EMPRESA E

A empresa E, que fora objeto de análise nesta pesquisa, é uma sociedade familiar que atua no segmento de Materiais de Limpeza e Higiene, com foco no consumidor final (venda a varejo). Além da venda avulsa, ou venda de balcão (como chamam a comercialização para pessoas físicas que compram direto no balcão da empresa), há também parte das vendas destinadas a pessoas jurídicas, realizadas por meio de licitações públicas para fornecimentos maiores, ou ainda a entidades privadas, geralmente restaurantes e estabelecimentos congêneres.

Ressalte-se que o grande volume das vendas por licitação não descaracterizam a modalidade de varejo da empresa, por se tratar da venda destinada ao uso finalístico do produto, não se destinando a revenda.

Está localizada na região central de Belo Horizonte, onde está instalada a mais de vinte anos, próximo a avenidas principais da capital. Sua atuação é regional, ou seja, tem clientes em toda a capital e adjacências.

Seu faturamento supera os R\$ 2.400.000,00 anuais – sendo, portanto enquadrada como Média Empresa – e optou pela tributação do imposto de renda por Lucro Presumido.

O quadro de funcionários atual soma vinte e seis colaboradores. Dentre eles, a maioria atua na rotina operacional (logística de entrega e estoque). Há também profissionais alocados no departamento financeiro e tesouraria, além de seis vendedores.

Todas as decisões gerenciais são centralizadas nos dois sócios, que se dividem nas atribuições estratégicas, ficando um incumbido de assuntos financeiros e relacionados a investimentos; enquanto ao outro compete as decisões de compra e

venda e a gestão das operações. A formação de preços fica, geralmente, a cargo deste ultimo, mas também pode ser compartilhada, quando entendem necessário.

O controle de estoque é informatizado por meio de um sistema que contempla os módulos financeiro e estoque integrados. Nele, os custos de aquisição dos produtos e insumos são registrados juntamente com seus quantitativos, segundo a apresentação da Nota Fiscal.

A gestão financeira e o controle de pagamentos e de recebimentos são realizados pelo sócio-fundador da empresa. O estoque e as compras são negociados e controlados pelo outro sócio, que faz o devido registro no sistema, mas não o utiliza para tomada de decisão, apenas servindo como base de dados. Este quantitativo de estoque é conciliado periodicamente com o estoque físico.

Pode-se extrair do sistema Relatórios Gerenciais, mas ele não é utilizado como fonte de informações para tomadas de decisão. Por via de consequência, a informatização não é efetiva para a gestão da entidade, apenas para controle e registro do estoque e respectivos impostos devidos.

A contabilidade da empresa é terceirizada e não utiliza as informações do sistema da empresa nem fornece informações aos gestores para tomada de decisão, apenas realizando apuração do imposto devido a partir do faturamento informado pelos próprios gestores. A receita bruta é baseada no sistema, retirada pelos gestores e entregue ao contador..

Diante disso, quase todas as decisões gerenciais, incluindo compras, estimativa de custos e formação de preços são fundamentadas na experiência e no *know-how* dos sócios.

O momento da compra é decidido pelo histórico de vendas, condições de pagamento e quando é verificada alguma oportunidade no mercado (descontos anormais

de algum fornecedor, por exemplo). Além disso, outros fatores são considerados, mas tem menor peso na decisão de compra, quais sejam:

- Valor do frete e valor do seguro do frete;
- Marca do produto;
- Quantidade em estoque;
- Comparação com custos de compras anteriores;
- Expectativa de vendas (estimativa de vendas futuras);
- Confiança no fornecedor/fabricante;
- Possibilidade de troca.

Ressalte-se que o preço e a qualidade do material foram considerados sem relevância para a decisão de compra. O sócio que respondeu a pesquisa explicou que o preço por si, ou seja, o valor pecuniário despendido para aquisição do produto não pode ser considerado um bom critério, pois, uma vez que há a demanda por aquele produto, ele precisa ser adquirido e o custo será repassado ao cliente (em caso de venda com prazo de entrega) ou mantido em estoque mínimo (para oferta em balcão). Isto pode explicar também a marca do produto, visto que há clientes que prezam pela qualidade e outros focam exclusivamente no preço. Um mix de produtos bem diversificado em marcas e tipos é essencial neste segmento, explica o sócio.

Não é realizada uma estimativa de custos. Por se tratar de empresa consolidada e com grande tempo de mercado, já se tem um nível satisfatório de capital de giro e experiência para a realização de compras. O referencial é apenas o valor de mercado percebido pelo comprador.

Nesse sentido, o *felling* é o grande norteador das decisões de compras, estimativas de custo e formação de preços e, embora os proprietários tenham mostrado confiança em seus critérios próprios, sentem a falta de métodos técnicos, principalmente

para estimar e prever custos, identificar e mensurar o impacto fiscal (incidência de tributos) e alocação/rateio de custos fixos.

Em frente à empresa a estacionamento rotativo, de carga e descarga, que serve tanto para o carregamento da empresa como também para os clientes que fazem compras menores. A entrega é gratuita e seu custo é mensurado. Além disso, a empresa oferece brindes aos clientes assíduos – cujo custo também é conhecido, mas o impacto deste custo na margem da compra final não é avaliado.

Os preços de venda são formados levando-se em consideração principalmente o a aplicação de um *Mark-up* sobre o custo de aquisição, o valor percebido pelo cliente e o retorno-alvo da empresa. O Mark-up considerado ideal foi encontrado sem critérios técnicos, ao longo do tempo e sempre que há queda nas vendas, há redução do preço e, quando há procura acima do esperado, pode haver um reajuste a maior. Diante destas necessidades, quando ocorrem, é verificada a conveniência de continuar ofertando aquele produto ou, em caso de aumento, faz-se um reajuste permanente, elevando a faixa de preço do produto. A demanda, a concorrência e o ponto de equilíbrio também tem influência na formação de preços da empresa E, mas são avaliadas secundariamente.

Os custos que mais são levados em consideração quando da formação de preços são os alugueis, energia elétrica, IPTU e telefone. Depois deles, os salários e tributos são os que mais preocupam. Os gastos com frete e as taxas bancárias e de cartão de crédito também são somadas na formação dos preços de venda.

Avaliando-se questões gerenciais e mercadológicas que podem impactar o preço final de venda de um produto, vê-se que o impacto que uma mercadoria pode causar na venda de outra é um fator relevante no processo de formação de preços da varejista, juntamente com a lucratividade esperada.

Além disso, a quantidade em estoque, a situação financeira da empresa e o valor percebido pelos clientes tem influência direta. Isso quer dizer que, quando o caixa da empresa está maior que suas obrigações de curto prazo, esta situação leva a empresas a procurar oportunidades no mercado, como descontos com fornecedores.

A estratégia de precificação utilizada é a de preços por linha de produtos (que variam diretamente proporcionais às marcas e qualidade). Ainda utilizados como estratégia comercial, são dados descontos por quantidade comprada, por pagamento em dinheiro, por fidelidade do cliente, por pagamento à vista e pode haver descontos contextuais, em cada venda. Há liquidações, cujo momento de realiza-las está sempre relacionado ao estoque.

Constantemente são verificados se os preços estão adequados. Para tanto, os aspectos considerados são: se os preços cobrem todos os custos; se o volume de vendas corresponde ao esperado; e se os preços geram a lucratividade esperada. Quando alguns destes aspectos são negativos, são verificadas as possíveis causas e os preços corrigidos.

O proprietário assinalou, respondendo a seu grau de satisfação com seu sistema de formação de preços, entre as opções de um a cinco, a nota dois. O proprietário afirma que os principais pontos que o leva a considerar baixa a adequação dos procedimentos de formação de preços é a imprecisão e a subjetividade.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS

O presente estudo de caso fora realizado em cinco empresas do setor varejista, sendo quatro enquadradas com faturamento de até R\$ 240.000,00 e a outra superior a R\$ 2.400.000,00. Duas delas, empresas B e C, são do mesmo segmento (vestuário) e as demais são de setores diversos, quais sejam calçados femininos, materiais de limpeza e panificação. Ressalte-se que esta diversidade de características favorece a riqueza das análises. Quando oportuno, far-se-á neste capítulo uma confrontação das similaridades das quatro primeiras empresas (Microempresas) com a Empresa E (cujo faturamento é significativamente maior que as demais). Outrora, serão avaliadas com destaque as empresas de segmento congênere (vestuário).

Outro aspecto importante a ser considerado preambularmente é a região em que estão instaladas as unidades varejistas. As três primeiras estão localizadas em Betim, cidade da região metropolitana da capital mineira. As outras duas situam-se no hipercentro de Belo Horizonte. Quanto a este aspecto, a que se considerar na determinação do preço de venda e estratégia de Marketing os diferentes comportamentos dos consumidores.

A tabela abaixo faz um resumo das características gerais das empresas afins:

Empresa	Tempo de atuação	Setor de Atividade	Mercado (Abrangência)	Número de trabalhadores
A	10 anos	Panificação	Local	11
B	2 anos	Roupas Unisex	Local	2
C	2 anos	Roupas Femininas	Local	2
D	2 anos	Calçados femininos	Local	2
E	20 anos	Mateirias de limpeza	Regional	28

Tabela 1: Caracterização das empresas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Há uma grande variação no número de trabalhadores, que são apenas dois nas empresas B, C e D, enquanto as empresas A e E tem 11 e vinte e oito, respectivamente. Salienta-se que foi considerado como número de trabalhadores o número de profissionais que atuam nas atividades das respectivas empresas. Logo, as empresas B e C possuem apenas um funcionário e a empresa D não tem nenhum, pois os sócios participam da rotina operacional.

5.2 ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE PREÇOS

A partir da compilação dos dados obtidos no questionário, tentou-se compreender o processo de estimação de custos e de formação de preços das cinco empresas estudadas. Após esta etapa, buscou-se proceder a uma análise que respondesse a questão geral desta pesquisa, qual seja: Quais são os métodos utilizados pelas empresas varejistas de pequeno e médio porte para formar seus preços de venda e de onde buscam informações, internas e externas, para tomar desta decisão?

Uma das constatações preliminares deste estudo, durante a fase de compilação de dados, foi que apenas a resposta do questionário não seria suficiente para se chegar a uma conclusão fidedigna sobre o processo de tomada de decisão em comércios varejistas quanto aos aspectos de custos e formação de preços. Portanto, realizou-se uma segunda entrevista, baseada no mesmo questionário como roteiro de perguntas, em que se tentou descrever, por meio de uma narrativa, os processos de estimação de custos e formação de preços. Por fim, após esta narrativa, foram avaliados alguns papéis de trabalhos para corroborar as informações levantadas.

Foram tabulados os dados das principais questões, dividindo-as em categorias para análise, quais sejam: (1) caracterização geral das empresas; (2) fatores que podem influenciar a decisão de compras; (3) influência de custos e despesas fixos e variáveis para a formação de preços; (4) fatores internos e externos à organização que podem influenciar a formação de preços; e (5) o(s) método(s) utilizado(s) para a formação de preços.

Em análise preliminar dos resultados encontrados, pode-se verificar a que a gestão das empresas varejistas é realizada levando-se em consideração, na maioria das vezes, a experiência e percepção dos sócios, sem utilização de técnicas ou métodos apropriados, bem como sem a participação de técnicos especializados. A média das notas gerais de satisfação com os processos de formação de preços é de 3,6, entre as opções de um a cinco, que pode ser considerado com “Satisfeito”. Contudo, eles reconhecem a necessidade de melhora nos seus procedimentos.

Quando questionado, então, sobre o motivo que os leva a não contratação de serviços especializados que subsidiem decisões tecnicamente fundamentadas, a alegação comum foi sobre a falta de mão de obra especializada disponível no mercado ou, quando se encontra, os salários altos inviabilizam a contratação. Ainda neste aspecto, os sócios respondentes do questionário assumem que estas áreas não são consideradas prioritárias. Ao revés, em todas as empresas estudadas o maior gasto com mão de obra é devido a alocação de profissionais nas áreas meio, e não nas áreas que são apontadas como principais.

Outra questão que se afirmou não ser prioritária é a aquisição de sistemas de informação. Das cinco entrevistadas, apenas duas possuem um sistema de gestão e nenhuma delas os utiliza como suporte à tomada de decisão. Uma das empresas que

possui um sistema, a empresa B, afirmou que o atual nível de satisfação com o seu controle de estoque e métodos de precificação desmotiva a utilização do sistema, que faria o processo mais lento e burocrático. Já a empresa E, que usa um sistemas integrado, afirma que gostaria de utilizar seus recursos para a tomar decisões mais precisas e técnicas, mas a interface confusa e o excesso de informações desmotivou o proprietário a buscar um aprimoramento no uso do sistema.

Alem da empresa E, o empresário da empresa A também demonstrou interesse em aperfeiçoar e profissionalizar seus métodos de formação de preços. Logo, há maior vontade de aprimoramento dos métodos de formação de preços e estimação de custos apareceu nas empresas que tem maior maturidade (tempo de vida) e maior diversidade do mix de produtos.

5.3 FATORES QUE INFLUENCIAM A DECISÃO DE COMPRAS

Quando da aplicação do questionário, quis-se identificar quais fatores influenciam as compras, no que diz respeito ao produto, ao fornecedor e à sua própria gestão. O objetivo desta pergunta é entender quais fatores são importantes ou deixam de ser pelo custo que implicam; ou quanto um determinado fator pode agregar valor ao produto e viabilizar uma marcação de preço com uma margem maior. Se um empresário prioriza apenas os fatores relacionados ao produto, sua preocupação é apenas com a sua margem quando da determinação do preço. Se um produto tem maior qualidade, um baixo custo de aquisição e segue as tendências estéticas, estes fatores irão possibilitar

uma marcação de preço maior. Por outro lado, caso a oportunidade de mercado e as condições de pagamento sejam priorizadas em detrimento dos outros aspectos, o que se está fazendo é gerenciando o fluxo de caixa de modo que a empresa tenha uma menor necessidade de capital de giro. Por via de consequência, isto pode reduzir o seu custo financeiro e aumentar, portanto, sua margem de contribuição.

Por fim, se o foco do proprietário for aspectos internos, isso pode significar uma gestão meramente contingencial e, por isso, estar perdendo oportunidades de mercado (e de redução de custo), se fosse observados fatores relacionados ao produto; ou estar deixando de agregar valor aos seus produtos, se suas características fossem priorizadas na decisão de compra (aumento de receita e ou lucro unitário).

Fatores que podem influenciar a decisão de compra	Empresas				
	A	B	C	D	E
Relevância de fatores relacionados ao produto na compra					
Qualidade do material e do acabamento	5	5	5	5	1
Valor do frete e valor do seguro do frete	3	2	2	3	2
Marca do produto	4	5	5	5	2
Atualização tecnológica ou adequação a tendências estéticas (Ex: Moda)	2	5	5	5	1
Preço da compra	5	4	4	1	1
Tributos incidentes sobre a compra (Ex: ICMS e IPI)	4	4	4	5	1
Relevância de fatores internos na compra					
Quantidade em estoque	5	4	5	5	2
Comparação com custos de compras anteriores	4	4	5	4	2
Expectativa de vendas (estimativa de vendas futuras)	5	5	5	5	2
Histórico de vendas (quantidades de vendas no passado)	5	5	5	4	3
Relevância de fatores relacionados ao fornecedor na compra					
Confiança no fornecedor/fabricante	5	5	5	5	2
Prazo de entrega	5	5	5	5	1
Possibilidade de troca	2	4	3	5	2
Condições de pagamento	3	4	4	5	3
Oportunidades no mercado (Ex: descontos)	4	4	5	4	3

Tabela 2: Fatores que podem influenciar na decisão de compra

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em uma comparação geral, as quatro primeiras empresas consideram de forma balanceada todos os aspectos para decidir sobre a compra. Noutro giro, a companhia de Materiais de Limpeza foca sua estratégia de compras para descontos e histórico de vendas. Segundo o respondente, isto é um reflexo do mercado em que atua, que é muito acirrado e as margens são baixas. Além disso, é essencial que se tenha opções de marcas

de um mesmo produto em estoque para que o consumidor possa optar pela qualidade ou pelo preço.

Outro ponto importante a ser observado é a marcação da empresa D como o preço da compra sendo sem influencia em seu produto. Tal informação foi complementada pelos sócios que afirmaram que todos os custos são repassados aos consumidores e, por isso, ainda que um produto seja mais caro, os outros fatores relacionados aos produtos precisam ser avaliados com maior relevância, como a moda e a marca.

5.4 INFLUÊNCIA DE CUSTOS E DESPESAS FIXOS E VARIÁVEIS NA FORMAÇÃO DE PREÇOS

Esta pergunta tinha por objetivo identificar quais custos são levados em consideração para a formação dos preços e qual o impacto disso na determinação final da margem de contribuição. O aspecto que foi analisado nas respostas apresentadas é como a estrutura de custos das empresas varejistas afeta a margem de contribuição e as prioridades em termos de composição de custos.

Custos e despesas fixos e variáveis que podem influenciar a FP	Empresas				
	A	B	C	D	E
<u>Influência dos custos e despesas variáveis na formação de preços</u>					
Custos das mercadorias	5	5	5	5	4
Custos de transporte (Ex: frete)	4	1	1	1	3
Tributos sobre vendas (Ex: ICMS)	3	1	1	1	4
Custos de estocagem	4	1	4	3	2
Comissão de vendedores	1	1	4	1	2
Taxas de administração de cartões de crédito e de débito	3	5	5	5	3
<u>Influência dos custos e despesas fixos na formação de preços</u>					
Salários e encargos sociais	5	1	1	1	4
Despesas financeiras (Ex: juros e encargos de empréstimos e financiamentos)	5	1	1	1	1
Despesas Bancárias (Ex: Tarifas)	2	1	3	1	3
Custos dos serviços oferecidos ao cliente (Ex: estacionamento, entrega, brindes)	2	1	2	1	2
Aluguel, energia elétrica, telefone e outros gastos fixos	4	1	4	3	5
Outros tributos (Ex: IRPJ, PIS, COFINS, SIMPLES, IPI)	2	1	1	1	4

Tabela 3: Despesas fixas e variáveis que podem influenciar a FP

Fonte: Elaborado pelo autor.

Verifica-se que o custo das mercadorias não influencia as empresas cujos produtos sejam voltados para tendências estéticas (moda). Já a panificadora e a comerciante de materiais de limpeza e higiene, que tem vários concorrentes que oferecem os mesmos produtos, precisam considerar este fator na formação de preços.

Ressalte-se que foi assinalado pela empresa B que não nenhum dos custos fixos na formação de preços. Contudo, foi afirmado pela proprietária que é verificado se está se alcançando o volume de vendas e a lucratividade esperados. Uma vez que o volume de vendas atingiu a expectativa, mas a lucratividade foi menor que o esperado, tenta-se identificar se o mix de produtos está com um *Mark-up* menor do que o desejável e, então, aumenta-se as taxas de marcação dos produtos de seu mix ou busca-se revê-lo de modo que se tenha produtos que gerem a lucratividade esperado. Nesse sentido, considerando que o lucro depende diretamente da confrontação das vendas (volume e preços) com os custos (principalmente os fixos), o que ocorre é que está verificando de alguma forma se os custos fixos estão sendo cobertos pelo preço de venda.

5.5 FATORES INTERNOS E EXTERNOS QUE INFLUENCIAM A FORMAÇÃO DE PREÇOS

A tabela que segue compila as respostas das cinco empresas quanto à influência de diversos fatores, internos e externos, na Formação de preços. Os fatores internos dizem respeito situação da empresa, sob o ponto de vista financeiro, e os riscos que ela pode estar exposta e que, portanto, precisa mensurar e repassar ao consumidor no seu preço de venda final. Outra tabela elenca fatores externos, que dizem respeito ao mercado, tanto de oferta (fornecedor), quanto demanda (clientes).

Fatores internos que influenciam a FP	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E
Propaganda e Marketing	3	1	5	1	3
Perdas com furtos (mercadorias furtadas por clientes ou funcionários)	1	1	1	1	2
Risco de inadimplência (atraso ou não recebimento dos valores devidos pelos clientes)	1	2	3	3	2
Perdas com liquidações (previsão de redução futura dos preços nas liquidações)	1	1	3	3	2
Situação financeira da empresa	4	2	4	3	4
Lucratividade esperada	5	2	5	3	5
Realização de investimentos (Ex: abertura, reforma ou ampliação de lojas)	2	1	2	1	3
Impacto de uma mercadoria na venda de outras mercadorias da empresa	3	1	3	3	5
Quantidade em estoque	5	2	5	5	4
Giro do estoque (velocidade de movimentação do estoque)	5	1	3	5	3
Histórico de vendas (quantidade de vendas no passado)	5	1	5	3	3
Expectativa de vendas (estimativa de vendas futuras)	5	2	5	4	2

Tabela 4: Fatores internos que influenciam a FP

Fonte: Elaborado pelo autor.

Um aspecto a ser observado é que nenhum das empresas considera perdas com furto um fator a ser considerado na formação de preços. Isso pode significar que há confiança nos controles internos ou que há um desconhecimento por parte dos proprietários do alto custo que estas perdas podem representar.

Observe que a empresa A assinalou cinco em todas as quatro últimas opções, implicando dizer que o ciclo operacional é determinante para sua FP. Das cinco empresas, três (A, C e E) colocam a lucratividade esperada como fator mais influente para a sua FP. A empresa B, ao revés, praticamente não considera os fatores internos quando do processo de formação de preços. Observando-se já a segunda tabela apresentada neste tópico, vê-se que os fatores externos também não são fortemente considerados pela empresa B. Todavia, quando foi realizada a segunda entrevista, que resultou em uma narrativa do seu processo de formação de preços, identificou-se que a proprietária observa cada produto, depois de aplicada uma taxa de marcação, para “julgar” se o valor está “justo”, ou não. O que é feito, na verdade, é uma identificação da empresária, segundo sua experiência, se aquele produto terá mercado àquele preço. Logo, ainda que tacitamente, é fortemente considerada a tendência da Moda.

Fatores externos que influenciam a FP	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E
Valor percebido pelos clientes	5	2	5	3	4
Concorrência	5	2	5	5	2
Imposição de preços ou margens pelos fabricantes/fornecedores	4	1	4	4	1
Atualização tecnológica ou adequação a tendências estéticas (Ex: moda)	1	1	5	5	1
Fatores sociais e legais (Ex: direito do consumidor)	4	1	3	5	1

Tabela 5: Fatores externos que influenciam a FP

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ressalte-se ainda que a empresa é, dentre os fatores externos elencados, considerada o valor percebido pelo cliente como principal fator na determinação do preço de venda.

5.6 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES E FONTES DE DADOS PARA A FORMAÇÃO DE PREÇOS

Apenas duas empresas detém um sistema informatizado. Uma delas, a empresa B, afirmou que adquiriu um sistema de gestão por que achou que ele poderia tornar sua gestão mais organizada e porque o valor pago pela aquisição foi baixo. A empresaria não estaria disposta a pagar um pouco mais por um sistema porque, embora entendesse que ele poderia ajudar na organização, controle e gestão, não sabia bem de que forma poderia ocorrer esta ajuda pelo sistema. A outra empresa que utiliza sistema é a varejista de Materiais de Limpeza e Higiene, empresa E. Considerando o faturamento, que supera os R\$ 2,4 milhões, a aquisição de um sistema foi indispensável para a boa gestão da entidade. Uma empresa especializada foi contratada para customizar o sistema às operações da empresa, que optou por um sistema integrado. O principal uso do sistema é para controle de estoque e o módulo fiscal, visto que há casos em que as vendas implicam em substituição tributária.

Todas as cinco empresas utilizam programas e ferramentas do *Microsoft Office*®, principalmente as planilhas eletrônicas do *Microsoft Excel*®. Além disso, as empresas A, B e D utilizam livros de controle e registro das entradas e saídas de caixa e de estoque. Todas elas afirmam realizar a conciliação periódica dos respectivos estoques.

O que se verifica inicialmente é uma grande dificuldade de armazenamento correto e seguro de todas as informações necessárias. Além disso, há grande dificuldade de compilação organizada dos dados armazenados e de difusão das informações. Por isso, pouco se toma decisões baseadas em informações fidedignas, visto que se tem

dificuldade em retirá-las tempestivamente e de forma organizada das planilhas de controle.

5.7 O(S) MÉTODO(S) UTILIZADO(S) PARA A FORMAÇÃO DE PREÇOS

Em observação inicial dos dados apresentados na tabela a seguir, que representa as respostas sobre os métodos utilizados para a formação de preços, percebe-se uma dispersão alta entre as respostas. Contudo, ao se avaliar as narrativas feitas pelos proprietários, conclui-se que quase todos utilizam métodos que consideram aspectos externos à empresa, sua expectativa em relação ao retorno financeiro e o produto em si.

Pode-se verificar que o Mark-up é utilizado por todas as cinco empresas. A empresa A, no entanto, afirma que a influência deste percentual é menor que para os outros. A explicação para isso é que o mix de produtos do seu setor é muito diversificado e as margens necessariamente em relação à essencialidade do produto. O proprietário observou que para os produtos pelos quais haja maior demanda é mais interessante reduzir a marcação, visando lucro pelo volume de vendas.

Em consequência disso, no caso dos produtos que não são considerados essenciais, como, por exemplo, o leite condensado, o Mark-up tem influencia maior, pois uma variação neste percentual, ainda que a menor, não implicará em um aumento justificável da demanda.

Isso também é observado nas empresas que trabalham com o conceito de moda, cujos produtos são supérfluos. A não essencialidade do bem representa uma demanda menor e, por isso, não há ganho global com a redução de preço.

Portanto, o que se percebe é que os empresários de pequeno e médio porte tem adquirido um conhecimento tácito sobre formação de preços e levam em consideração a elasticidade preço da demanda, ainda que não tenham o conhecimento técnico a respeito do assunto. Dessa forma, conclui-se que quanto menor a essencialidade do bem, maior é a influência do bem no processo de precificação.

Métodos utilizados para a FP	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E
Aplicação de um percentual (mark-up) sobre o custo dos produtos	2	5	3	5	4
Rateio dos custos e despesas fixos aos produtos	4	1	4	5	2
Análise do valor percebido pelo cliente	5	1	5	3	4
Preço baseado no mercado ou na concorrência	4	1	5	4	3
Preço com base na demanda	5	1	5	5	3
Análise do ponto de equilíbrio (vendas necessárias para cobrir os custos fixos)	3	1	4	3	3
Preço com base no retorno-alvo (objetivo de lucro/resultados da empresa)	4	1	4	5	4

Tabela 6: Métodos utilizados para a FP

Fonte: Elaborado pelo autor.

A empresa B assinalou que apenas a aplicação de um percentual sobre o custo dos produtos é suficiente para a formação de preços. Contudo, para melhor entendimento desse aspecto, uma nova entrevista foi realizada, durante a qual o proprietário da loja narrou sumariamente seu processo de formação de preços. Informou que há um *Mark-up* padrão aplicado aos produtos, segregando-os por faixas. Ou seja, usam um *Mark-up* específico para cada grupo de produtos. O valor gerado é avaliado por ela para verificar, segundo seu entendimento, se haverá de fato demanda para aquele produto para o preço definido.

Observa-se, então, que a demanda é um fator considerado, bem como o valor percebido pelo cliente e a concorrência. O que se tem percebido é que pela falta de

critérios técnicos, por que apenas a experiência é considerada, não fora apontado como método de formação de preços. Pode-se então observar que a empresa utiliza o *Mark-up*, mas não deixa de observar se o preço é compatível com o poder de compra de seus clientes, assim o *Mark-up* não é utilizado de forma arbitrária.

6 - CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta considerações finais da pesquisa, que foi desenvolvida pelo método Estudo de Caso Múltiplo, em que foram avaliados e compilados os dados extraídos das cinco empresas estudadas. O objetivo deste trabalho foi analisar o processo de formação de preços em quatro microempresas e uma empresa de médio porte do setor de varejo, buscando compreender os métodos utilizados e os sistemas de informação que subsidiaram este processo.

A captura dos dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado, respondido pelos proprietários em uma entrevista presencial. Para maior riqueza de detalhes, outra entrevista foi realizada com as mesmas pessoas, seguindo-se os tópicos do primeiro questionário como roteiro, e que teve como produto uma narrativa de todo o processo de formação de preços. Para corroborar as informações obtidas, foi realizado o método da observação e também o método análise documental, verificando-se algumas planilhas elaboradas pelas empresas.

Pode-se concluir que o método mais utilizado para formação de preços foi a aplicação de um *Mark-up*, ou taxa de marcação. Esta taxa varia por faixa de produtos e é determinada pela experiência dos empresários, que levam em consideração diversos aspectos, dentre eles a sua expectativa de lucro e o valor percebido pelo cliente. Contudo, o preço obtido por este método é ainda é revisado, considerando aspectos internos e externos às organizações, como quantidade em estoque e concorrência.

Há baixa infraestrutura de sistemas de informação nestas empresas, que os utiliza apenas como ferramenta de registro e controle de dados, não os utilizando como subsídio à tomada de decisão. Apenas duas das empresas tem um sistema de informação, enquanto as outras se valem apenas de planilhas eletrônicas e livros de entrada e saída para controlar suas compras, seus estoque, vendas e o caixa. A contabilidade é terceirizada por todas as entidades, e vista apenas como atividade formal de cumprimento de obrigação legal, auferindo-se o valor do imposto devido com base em informações pontuais dadas aos contadores terceirizados pelos

proprietários. Não há um compartilhamento tempestivo e fidedigno de informações financeiras que possam subsidiar o processo de formação de preços.

Cada um com sua particularidade, o que se conclui é que a maturidade das empresas (tempo de existência) é diretamente proporcional à consciência da necessidade de um aperfeiçoamento do seu processo de FP. Além disso, pode-se observar que as empresas que comercializam produtos não essenciais, ligados a luxo e moda, com é o caso de três das empresas estudadas (Empresa B: roupas femininas; Empresa C: roupas unisex; Empresa D: calçados femininos), levam em consideração essencialmente o valor percebido pelo cliente.

Os custos fixos são considerados a medida que a estrutura de comercialização é maior e representa um fator determinante na lucratividade. Logo, as empresas A e E, que tem um número maior de funcionários e margens mais estreitas em seus produtos, consideram os custos fixos um fator influente ou muito influente na FP.

Pode-se concluir, então, que as empresa em ganham em escala, ou seja, visam sua lucratividade pelo volume de vendas, consideram o rateio dos custos fixos como determinante para dissolverem este gasto e aumentarem a margem líquida de contribuição. Noutro giro, empresas cuja elasticidade preço da demanda é menor e os bens comercializados são não essenciais e há poucos bens substitutos, visam taxas maiores de marcação e não se preocupam com os custos fixos.

Portanto, percebe-se que os proprietários, ainda que sem critérios técnicos de análise de mercado e formação de preços, conseguem compreender alguns efeitos que o preço pode ter em suas vendas e em sua lucratividade, compreendendo bem o valor percebido pelo cliente e a necessidade de se criar um procedimento de FP. Contudo, a falta de métodos e técnicas bem fundamentadas ainda é um fator crítico para algumas empresas do setor varejista que, quando são de pequeno porte, ainda tem a falta de estrutura e de sistemas de informação como mais um dificultador para sua tomada de decisão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÂNGELO, Cláudio Felisoni e SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht. **Varejo competitivo**, vol. 7.- São Paulo: Atlas, 2003

ARAÚJO, Ana Carolina N. *et al.* **A utilização de sistemas de informações como suporte para o processo de formação de preços em empresas de produção por encomenda.** Revista Mineira de Contabilidade. n. 21, 1º trim. 2006.

ARCOSI, Dirlei Bartolozzo e GÖRSKI, Juciane Delevati. **Apropriação de custos, formação e análise do preço de venda.** Revista CRCRS, nº6, Abril de 2008.

AVELAR, Ewerton Alex. **O processo de formação de preços em empresas de produção por encomenda de bens de capital: estudo de caso em ferramentarias.** Monografia de Graduação em Ciências Contábeis. UFMG. 2008.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Política e formação de preços: uma abordagem competitiva sistemática e integrada.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DAUD, Miguel; RABELLO, Walter. **Marketing de Varejo: como incrementar resultados com a prestação de serviços.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

FIPECAF, Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável às demais sociedades.** – 6. ed. Ver. E atual. – São Paulo: Atlas, 2003

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos – Contabilidade e Controle.** 1. ed. São Paulo; Pioneira, 2001.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing.** Barueri, SP: Manole, 2004.

JUNIOR, Sérgio Silva Braga e MERLO, Edgard Monforte. **Análise da Gestão de Custos na Formação de preços no Varejo**: Um Estudo em um Supermercado de Médio Porte. Revista de Administração da UNIMEP, v. 5, n. 3, Set. / Dez. – 2007

KASPER, João Francisco de Pinedo. Associativismo: pequeno varejo cria um novo modelo de crescimento, *Termômetro do Varejo*, nº. 3, jul. 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MUGNOL, P. Renato *et al.* **Gestão do conhecimento nas empresas de micro e pequeno portes integrantes de arranjos produtivos locais (segmento de autopeças da Serra Gaúcha)**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção. Florianópolis, SC, Brasil, 2004.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: Análise e Gestão**. 2ª Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

NAGLES, Thomas T., HOGAN, John. **Estratégia e tática de preço: um guia para crescer com lucratividade**. 4ª. Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

OLIVEIRA, Jasmária Lime Ribeiro de; OLIVEIRA, Sidney Lino de; SOUZA, Antonio Arthur de. **Custo de comercialização da Exportação de cafés especiais por uma cooperativa do sul de Minas Gerais**. Revista Contabilidade Vista & Revista, v. 16, n. 1, p. 31 – 53, Abril – 2005.

OLIVEIRA, Humberto Rosa. **Modelagem do Processo de Compra e de Formação de preços no Varejo**: Um estudo de caso em uma rede de lojas de tintas. Belo Horizonte, MG: 2000.

PAIXÃO, Flaviane. **Organização e excelência em atendimento** – Revista Jornauto. Disponível em <http://www.editorauto.com.br/154>. Acessado em 23 Set. 2009.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PUFF, Jonas *et al.* **Custos e formação do preço de venda em uma indústria de portas e janelas termo-acústicas.** II Seminário de Ciências Contábeis, Blumenau, SC, de 22 a 24 de Ago. de 2006.

SEBRAE, 2007. Disponível no sítio: http://www.sebrae.com.br/setor/comercio_varejista/o-setor/cenario-e-tendencia/integra_bia?ident_unico=12044, acessado em 25/06/2011.

SOUZA, Antônio Artur de *et al.* **Formação de preços no varejo:** estudo de caso em Belo Horizonte. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende. RJ, 2006.

SOUZAa, Antônio Artur *et al.* **Análise de Sistemas de Informações Utilizados como Suporte para os Processos de Estimação de Custos e Formação de preços.** In: XII Congresso Brasileiro de Custos, 2005, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, 2005.CD-ROM.

SOUZAb , Antônio Artur *et al.* **Formação de preços no Varejo Informal: Estudo nos Municípios de Santa Maria/RS Belo Horizonte/MG.** In: III Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2006, Niterói. *Anais...* III Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2006. CD-ROM.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Trad. Daniel Gassi. – 3. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZONATELI, Eduardo José. **Sistemas de Informações Gerenciais: o uso da informação contábil como apoio a tomada de decisão.** Dissertação de Mestrado. UFMG. 2001.

ANEXOS

ANEXO 1 – MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO