

# Formação de Preços no Varejo: Estudo de caso em Belo Horizonte/MG

**Antônio Artur de Souza<sup>1</sup> Danielle Afonso de Abreu<sup>1</sup> Ewerton Alex Avelar<sup>1</sup> Ítalo Fernando Minello<sup>2</sup>**  
artur@face.ufmg.br    daniellebreu@face.ufmg.br    ewerton@face.ufmg.br    italominello@terra.com.br

<sup>1</sup> Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Faculdade de Ciências Econômicas – Belo Horizonte, MG, Brasil

<sup>2</sup> Universidade de São Paulo (USP), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – São Paulo, SP, Brasil

## RESUMO

*A determinação do preço de venda de produtos e/ou serviços é uma importante atividade que se relaciona com aspectos relevantes e diferenciais competitivos para as empresas. Diante da competitividade crescente, as empresas precisam atuar de maneira ágil e flexível para responder às novas demandas do mercado. Essa necessidade é ainda maior nos segmentos que atuam mais próximos do consumidor final, como no caso do varejo. A pesquisa descrita no presente artigo, um estudo de caso de caráter exploratório e qualitativo realizado em uma tradicional empresa varejista de Belo Horizonte/MG, teve como objetivos: descrever e analisar o processo de formação de preços (FP); e avaliar os sistemas de informações utilizados para dar suporte a este processo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas. Foi possível modelar o processo de FP da empresa estudada, possibilitando a compreensão dos diferentes procedimentos que compõem esse processo e seus relacionamentos com os sistemas de informações. Observou-se que a FP na empresa estudada é um processo bastante complexo, baseado, principalmente, em análises dos custos, da concorrência e do comportamento do consumidor. Observou-se também que os sistemas de informações da empresa fornecem diversas informações importantes para orientar o responsável pela FP.*

Palavras-Chave: Varejo. Preços. Sistema de Informações.

## 1. INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico e a abertura de mercado advindos da globalização da economia implicaram em profundas mudanças no cenário empresarial. Tais mudanças tiveram significativo impacto na estrutura e nas regras de competição do varejo. Surgiu entre os varejistas a necessidade de ofertar uma maior variedade de produtos e serviços a consumidores mais atuantes, informados e conscientes do seu papel, em um ambiente de crescente concorrência (KUMSCHLIES; CRISPIM, 2003).

Considerando o contexto cada vez mais competitivo, ao qual os varejistas devem se adequar para alcançar seus objetivos, estas empresas necessitam desenvolver estratégias empresariais eficientes e dinâmicas para assegurar sua sobrevivência. Entre os fatores que devem ser analisados para assegurar a competitividade e a permanência das empresas em um ambiente cada vez mais hostil, aponta-se o preço (ARAÚJO *et al.*, 2006).

Segundo Parente (2000), de todas as variáveis que compõem o *mix* de marketing, o preço é aquele que mais rapidamente afeta a competitividade, o volume de vendas e a lucratividade das empresas varejistas, tornando a política de preços um fator crucial de seu posicionamento estratégico. Assim, as decisões de preços devem ser analisadas sob uma visão ampla e coerente com o mercado de atuação da empresa, na medida em que envolvem

diversas variáveis quantitativas e qualitativas, as quais, na maioria das vezes, não dependem apenas da organização.

A pesquisa apresentada neste trabalho teve como objetivos principais descrever e analisar o processo de formação de preços (FP) e avaliar os sistemas de informações utilizados para dar suporte a este processo em uma grande empresa do comércio varejista. Para isso, procurou-se atingir os seguintes objetivos específicos: (a) modelar os processos de decisão associados à FP na empresa estudada; (b) identificar e analisar as variáveis (fatores) que são consideradas na FP de seus produtos; (c) analisar a forma como são obtidas as informações sobre as variáveis externas, tais como concorrência e comportamento do consumidor; (d) descrever os sistemas de informações utilizados pela empresa para o processo de FP; e (e) identificar as possíveis dificuldades enfrentadas pelos profissionais responsáveis por este processo.

A pesquisa foi realizada em uma empresa varejista de grande porte, que atua no ramo de tecidos, cama, mesa e banho e confecções. Com sede em Belo Horizonte/MG, a empresa tem 14 filiais espalhadas pela capital mineira e por cidades do interior dos estados de Minas Gerais e Mato Grosso.

O presente trabalho está estruturado em sete seções, incluindo esta Introdução (seção 1). Posteriormente, são apresentados alguns conceitos relevantes para a compreensão deste trabalho: comércio varejista (seção 2), formação de preços como estratégia para as empresas (seção 3), e uso de sistemas de informações como suporte à formação de preços (seção 4). Na seção 5, apresenta-se a metodologia do estudo. Segue-se, na seção 6, a análise de resultados. Por fim, na seção 7, apontam-se as conclusões do estudo.

## 2. COMÉRCIO VAREJISTA

O varejo engloba todas as atividades de venda de produtos e serviços a consumidores finais, para seu uso pessoal e familiar (não relacionado a negócios). Assim, qualquer instituição que realize vendas diretamente para o consumidor final — inclusive fabricantes e atacadistas — está desempenhando atividades de varejo. Entretanto, para serem consideradas varejistas, as empresas devem ter o varejo como atividade principal, ou seja, a maior parte das suas operações deve ser decorrente de vendas a varejo (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

O comércio varejista desempenha uma série de funções clássicas de uma operação comercial, agregando valor aos produtos. As principais funções do setor varejista são: fornecer variedade de produtos, adquiridos de diversos fornecedores; comprar em grandes lotes e dividi-los nas quantidades desejadas pelos clientes; manter estoques de produtos; e fornecer serviços aos clientes (LAS CASAS, 2000).

O varejo é um setor de grande importância na economia brasileira, possuindo uma receita operacional líquida estimada em R\$ 333,5 bilhões, conforme Pesquisa Anual do Comércio, realizada pelo IBGE no ano de 2004 (IBGE, 2006). No país, o comércio varejista é uma atividade desenvolvida, principalmente, por um grande número de estabelecimentos de pequeno porte. O setor era composto por 1.162 mil empresas em 2004, representando cerca de 84,4% das empresas comerciais do país.

Dentre os vários segmentos varejistas, o comércio de “tecidos, artigos do vestuário e calçados”, no qual se enquadra a empresa estudada, destaca-se por possuir uma taxa de margem de comercialização de 66,2%, acima da média de 33,5% do total do comércio varejista. A taxa de margem de comercialização corresponde à divisão da receita líquida de venda pelo custo das mercadorias vendidas menos um. Isso indica que as empresas que atuam neste setor necessitam de maior retorno por unidade monetária de custo da mercadoria para

revenda, buscando cobrir gastos, como, por exemplo, folha salarial e aluguel (IBGE, 2006). Tal necessidade se reflete diretamente no processo de FP, pois o preço de venda deve gerar resultado suficiente para cobrir esses gastos.

### 3. FORMAÇÃO DE PREÇOS COMO ESTRATÉGIA PARA AS EMPRESAS

De acordo com Ferreira (1999), preço é a “quantidade de dinheiro necessária para comprar uma unidade de mercadoria ou serviço; expansão monetária de valor”. Kotler e Armstrong (1998) definem preço em sentido mais amplo: a soma de valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuírem ou de usarem um produto.

Determinar o preço de venda de seus produtos e/ou serviços representa uma das mais importantes decisões de uma empresa. Por isso, as decisões de preços devem envolver a análise das diversas variáveis quantitativas e qualitativas que exercem influência no processo de formação de preços (FP), também chamado de precificação. A complexidade dessas variáveis, nem sempre passíveis de controle pela empresa, exige uma política de preços baseada em precisão, rapidez, flexibilidade e agilidade, para que a empresa assegure sua permanência competitiva no mercado.

O preço se insere no planejamento estratégico da empresa. Segundo Nagle e Holden (2003), a formação estratégica de preços é a coordenação das decisões de marketing, competitivas e financeiras inter-relacionadas, para definir o preço lucrativamente. Uma lucratividade superior pode ser atingida encontrando e explorando as sinergias entre as necessidades dos clientes e as capacidades da empresa. Desta forma, a empresa deixa de simplesmente reagir às condições do mercado e passa gerenciá-las de forma proativa. Além disso, antes de determinar seus preços, a empresa deve decidir qual será seu posicionamento no mercado, ou seja, quais serão suas mercadorias e seu mercado-alvo.

De acordo com Kotler e Keller (2006), o processo de FP deve incluir a seleção do objetivo da determinação de preços; a análise dos principais fatores que influenciam a FP (comportamento do consumidor, concorrência e custos); e a seleção de um método de determinação de preço. A política de preços de uma empresa é, geralmente, baseada nos seus objetivos. Os objetivos mais comuns para o varejo são: sobrevivência, objetivos de vendas (como aumentar o volume vendido, manter ou aumentar a participação no mercado), objetivos de lucros (maximização dos lucros ou retorno de investimento) e objetivos de imagem de preço (liderança ou paridade de preço), dentre outros (PARENTE, 2000).

O comportamento do consumidor é um fator externo à empresa, pois integra o ambiente no qual a empresa está inserida. Geralmente, é importante definir qual é o seu mercado-alvo, para que o varejista possa determinar sua política de preços de acordo com as características dos seus consumidores. Outro fator externo que afeta o preço de venda é a concorrência. A partir do conhecimento dos preços e das ofertas dos concorrentes, as empresas podem usá-los como ponto de partida para definir seus próprios preços, considerando as diferenças de qualidade entre os produtos e os serviços agregados (PARENTE, 2000).

Além dos fatores externos citados anteriormente, o fator interno “custos”, de modo geral, também influencia, profundamente, as decisões de preços nas empresas. Segundo Kotler e Keller (2006), a empresa deseja cobrar um preço que cubra seus custos e lhe dê um retorno justo por seu esforço e risco. Desta forma, o eficiente controle dos custos é essencial para que o administrador de uma empresa comercial conheça a rentabilidade da empresa, reduza os custos controláveis e determine uma política de preços compatíveis com as condições da empresa e do mercado (PEREIRA, 1999).

Após as considerações acerca dos principais fatores que influenciam a FP, é necessário que as empresas estabeleçam o enfoque da avaliação desses fatores. Assim, surgem vários métodos de determinação de preços. Segundo Beulke e Bertó (1996), tais métodos podem ter enfoque mercadológico (baseado, principalmente, em informações sobre os clientes e a concorrência) ou financeiro (baseado em informações sobre os custos da empresa).

Há, basicamente, dois métodos de determinação de preços com enfoque mercadológico: o baseado na concorrência e o baseado no valor percebido pelos clientes. Na determinação de preços pela concorrência, a empresa estabelece seus preços orientando-se em grande parte pelos preços dos concorrentes, podendo cobrar mais, menos ou o mesmo valor que eles, de acordo com os seus objetivos de resultados (KOTLER; KELLER, 2006).

O método de FP a partir do valor percebido pelos clientes tem sido adotado por um crescente número de empresas, as quais consideram que a chave para a determinação de preços é a percepção de valor dos clientes. Entretanto, Nagle e Holden (2003) ressaltam que a disposição em pagar dos consumidores deve ser tratada como uma variável que pode ser gerenciada e não como uma restrição ao preço.

Dentre os métodos com enfoque financeiro, o método de *mark-up* é muito praticado pelas empresas comerciais para a determinação de preços. Segundo Morgado e Gonçalves (2001), este método consiste em calcular o preço de venda de um produto, aplicando-se um fator de *mark-up* sobre o seu custo. Esse *mark-up* deve abranger o percentual de lucro desejado, as despesas de vendas, os impostos e os custos fixos do negócio. Entretanto, geralmente não é suficiente a consideração básica do enfoque financeiro sem considerar o enfoque mercadológico (BEULKE; BERTÓ, 1996). Assim, a interação entre os dois enfoques possibilita a formação estratégica de preços.

Independente do método escolhido (orientado pelo mercado ou pelos custos), em algumas situações, a empresa deverá considerar fatores adicionais para definir o preço final, como a determinação de preços psicológicos e o alinhamento de preços. Os preços psicológicos são largamente utilizados no comércio varejista e consistem em preços cujo valor vem logo abaixo de um número redondo, dando uma idéia de redução (BOONE; KURTZ, 1998). O alinhamento de preços consiste em oferecer um número limitado de preços pré-determinados dentro de uma classificação, correspondendo a diferentes níveis de qualidade (LEVY; WEITZ, 2000).

Desse modo, tem-se que as decisões de preços são, normalmente, intrincadas, fazendo com que os tomadores de decisão tenham grandes dificuldades para apresentar aos clientes um preço adequado (que seja competitivo e que, simultaneamente, apresente a rentabilidade desejada). Essa complexidade advém da grande diversidade de fatores internos e externos às empresas que influenciam continuamente o processo decisório dos profissionais. Neste sentido, os sistemas de informações (SIs) se apresentam com importante ferramenta para o suporte ao processo de FP.

#### 4. USO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES COMO SUPORTE À FORMAÇÃO DE PREÇOS

Atualmente, os gestores têm dado bastante relevância à utilização da tecnologia da informação, devido aos benefícios que podem ser obtidos com o uso de tal tecnologia. Uma ampla diversidade de informações é fundamental para a grande maioria das empresas no atual contexto. Segundo Albrecht e Pedron (2005), a tecnologia da informação pode auxiliar na transmissão e no processamento dessas informações.

Turban *et al.* (2003) apresentam uma série de “pressões” que o ambiente empresarial

faz sobre as empresas, forçando-as a utilizar os recursos da tecnologia da informação: a concorrência global por negócios e mão-de-obra; a necessidade de operações em tempo real; a mudança na força de trabalho (aumento do número de mulheres e de deficientes, dentre outros, no mercado de trabalho); a orientação voltada para o cliente; as novidades tecnológicas e a obsolescência; a “avalanche” de informações; simples união da “fronteira digital” entre os idiomas; a regulamentação e desregulamentação governamentais; e as questões éticas.

Neste contexto, as empresas investem cada vez mais em SIs para gerir melhor as informações em seu ambiente interno. Neste sentido, Robic e Mattar (2005, p.4) afirmam que “os sistemas de informações, suportados pela tecnologia da informação vêm se desenvolvendo e sendo cada vez mais utilizados, a fim de se obter efetivamente os benefícios inerentes à sua utilização de forma estratégica para a empresa”. Um SI pode ser conceituado como um conjunto de componentes inter-relacionados que trabalham juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações (LAUDON; LAUDON, 1999). Podem ser citados como capacidades dos SIs: processamento de transações; armazenamento e acesso rápido a grandes massas de dados; comunicação rápida (de uma máquina para outra, de um ser humano para outro); redução da sobrecarga de informações; expansão das fronteiras das organizações; e fornecimento de suporte para a tomada de decisão (TURBAN *et al.*, 2003).

Durante a década de 1990, principalmente, houve uma crescente procura das empresas, a maioria delas de maior porte, pelos chamados “sistemas de gestão integrada” (ERP – *Enterprise Resource Planning*). Segundo Canhette *et al.* (2005), um ERP é um SI que busca integrar e automatizar os processamentos de informações relativos às funções de negócio de uma organização. O ERP funciona como um “conjunto de SIs em apenas um”, que visa integrar os vários departamentos de uma empresa e, com isso, conseguir vantagens empresariais, reduzir custos, aumentar a produtividade dos funcionários e facilitar a colaboração e o compartilhamento das informações (TURBAN *et al.*, 2004).

O processo de FP, tópico abordado neste trabalho, pode ser bastante auxiliado pelo uso de SIs, especificamente, SIs de Marketing. De acordo com Freitas *et al.* (1994), estes SIs permitem aos profissionais de marketing se dedicarem mais tempo nas análises de informações mercadológicas do que ao trabalho de coletar e solicitar informações e relatórios (atividades que não adicionam valor do ponto de vista do cliente). Estes autores afirmam que, dentre outros aspectos, os SIs de marketing permitem que a empresa monitore: as mudanças nas necessidades dos clientes, as iniciativas de concorrência e os novos canais de distribuição. Segundo Freitas e Becker (1995), estes sistemas são os grandes redutores de incertezas da organização junto ao mercado.

Os SIs de marketing podem aumentar a eficiência do processo decisório no que tange a FP, uma vez que, segundo Stair (1998), além de trabalharem com informações de diversas áreas funcionais da empresa e outras oriundas do ambiente externo, estes sistemas podem estimar a elasticidade da demanda de um produto e fornecer um *feedback* aos executivos em simulações de preços (atividades consideradas bastante complexas na tomada de decisão de preços). Turban *et al.* (2003) também apresentam o uso de SIs de Marketing em várias atividades, tais como modelos de precificação e o uso da *Web* para comparações estratégicas de preços.

A utilização de ERPs para dar suporte aos profissionais durante o processo de FP demonstra um grande potencial a ser explorado. Como discutido anteriormente, estes sistemas integram os SIs de uma empresa, permitindo que o funcionário responsável pelas decisões de

preços, possua um rol muito maior de informações fidedignas e em tempo real para subsidiar sua tomada de decisão. Estudos, tais como Araújo *et al.* (2006) vislumbram as potenciais vantagens que as empresas podem auferir ao utilizar ERPs para auxiliar no processo de FP.

## 5. METODOLOGIA

Esta pesquisa consistiu em um estudo de caso, de natureza exploratória e qualitativa. O estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto de vida real, utilizando-se múltiplas fontes de evidência (YIN, 2005). Segundo o mesmo autor, o estudo de caso permite conhecimentos amplos e detalhados do objeto de estudo. A pesquisa foi exploratória por ser orientada para descobertas e devido ao pequeno volume de informações acumuladas sobre o tema preços no varejo. De acordo com Flick (2004), a pesquisa qualitativa permite o estudo de temas complexos, uma vez que utiliza métodos abertos, adotando diversas perspectivas para analisar o problema.

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e um estudo de trabalhos recentes (livros, teses, artigos, etc.) em bibliotecas de universidades, em anais de congressos e na *Internet*. Este estudo teve como finalidade, ampliar o conhecimento e identificar resultados de pesquisas sobre o processo de FP e as particularidades do varejo neste processo.

Posteriormente, foi definida a unidade de análise do estudo de caso. No presente estudo, a unidade de análise foi a empresa denominada “Varejão das Fábricas” (VF). Os dados utilizados na pesquisa foram coletados no período de março a junho de 2006 por meio de entrevistas semi-estruturadas com o gerente financeiro e administrativo, com o gerente comercial e com o encarregado do Centro de Processamento de Dados (CPD) da empresa. Foram analisadas as planilhas utilizadas para FP, assim como os relatórios gerados pelo seu sistema de informações. Além disso, esse estudo contou com a observação não-participante.

A coleta de dados teve como finalidade analisar e compreender as metodologias usadas pela empresa no processo de FP, além de identificar fatores internos e externos que afetam decisões referentes a esse processo e os sistemas de informações utilizados como suporte. A análise dos dados coletados por meio de entrevistas foi realizada através da análise de conteúdo, visando compreender o significado das mensagens e os fatores que determinaram essas características.

## 6. ESTUDO DE CASO

A empresa VF, objeto deste estudo, foi fundada em 1970. Com sede em Belo Horizonte/MG, a empresa possui 14 filiais nesta mesma cidade e em cidades do interior dos estados de Minas Gerais e Mato Grosso. Possui faturamento anual em torno de 20 milhões de reais e cerca de 450 funcionários. A missão da empresa é “vender artigos de qualidade com preço compatível, atendendo a clientela de renda mais baixa”. A empresa comercializa tecidos, produtos de “cama, mesa e banho”, confecções masculina, feminina e infantil. Atualmente, a VF trabalha com cerca de 2 mil itens.

A VF é dirigida por seu sócio proprietário, a quem se subordinam o Gerente Administrativo e Financeiro e o Gerente Comercial. A área administrativa é dividida nos seguintes departamentos: Contabilidade, Pessoal, CPD (Centro de Processamento de Dados), Tesouraria e Contas a Pagar. Os gerentes de cada loja e o responsável pelo depósito de mercadorias estão subordinados ao Gerente Comercial.

O processo de FP na empresa VF apresenta relativa complexidade. Esse processo se inicia no Departamento de Compras da empresa, que tem a função de escolher e comprar as mercadorias que reabastecem as diversas lojas da empresa. Todas as compras são decididas

pelo gerente comercial. No processo de compra, há uma análise de alguns importantes aspectos referentes às mercadorias, como: custo do produto, qualidade, custo do frete, aceitação pelos clientes, adequação ao *mix* de produtos, estoque, histórico das vendas e possível preço de venda.

Além disso, por ser uma empresa varejista voltada para o mercado popular, a VF precisa manter em seu *mix* alguns produtos básicos, com preços mais acessíveis. Outra característica é a grande concorrência que a empresa enfrenta em algumas categorias de produtos. Assim, para conseguir preços competitivos e manter a clientela, a VF busca sempre reduzir os custos da compra, porém, mantendo a qualidade dos produtos. Para tanto, em alguns casos, a empresa encomenda o produto diretamente com o fabricante, auferindo custos menores.

Após a compra, calcula-se o custo das mercadorias. Este custo é formado pelos valores de aquisição das mercadorias, subtraídos os impostos recuperáveis pela empresa (ICMS). O valor do frete não é incluído no custo das mercadorias, mas o valor médio do frete é utilizado na composição da margem de *mark-up*.

Posteriormente ao cálculo do custo das mercadorias, é feita uma análise mercadológica do produto para escolha do *mark-up* a ser aplicado sobre o custo. A VF possui uma margem padrão que foi obtida a partir da experiência e da análise dos resultados financeiros anteriores. Essa margem inclui diversos sacrifícios financeiros que o resultado da empresa precisa abranger, tais como: impostos, comissões, taxas cobradas pelas administradoras de cartões de crédito e débito, despesas bancárias (CPMF, por exemplo), valor médio do frete, além de outras despesas de venda. Também são incluídos: contribuição para os custos e despesas fixos, margem prevista para futuras liquidações, custos de estocagem e a lucratividade esperada pelos administradores.

A análise mercadológica tem como objetivo adequar o *mark-up* a cada produto, devido às suas particularidades. São analisados os preços dos principais concorrentes, o valor percebido pelo cliente (preço x benefício), o custo de aquisição, a rotatividade do estoque e a quantidade esperada de venda. Dependendo das características do produto, o *mark-up* pode ser reduzido ou aumentado. Se o produto sofre concorrência elevada, é pouco valorizado pelo cliente, tem alto giro no estoque e/ou apresenta grande quantidade de venda, o gerente precisa reduzir o *mark-up* para manter a competitividade do produto. Caso o produto tenha pouca concorrência, seja muito valorizado pelo cliente, tenha sido adquirido com custos baixos e/ou tenha baixo giro de estoque, o *mark-up* pode ser elevado. Desta forma, há uma grande discrepância entre as margens de *mark-up* aplicadas nas diferentes linhas de produtos oferecidos.

Em seguida, o preço obtido é adequado a duas políticas estratégicas da empresa: preços psicológicos e alinhamento de preços. Com relação aos preços psicológicos, a VF usualmente utiliza a terminação R\$ 9,90 (nove reais e noventa centavos) ou R\$ 0,90 (noventa centavos) no preço apresentado ao cliente. O gerente comercial afirma que essa política estimula as vendas. Em relação ao alinhamento de preços, a empresa define faixas de preços para os produtos similares, diferenciadas principalmente pelo nível de qualidade. Finalizado esse processo, o preço apurado é registrado no sistema, juntamente com o registro da entrada da mercadoria. A Figura 1 apresenta um modelo desse processo de FP na VF.

Foram identificados diversos fatores internos e externos que influenciam o processo de FP na empresa VF. Os fatores internos identificados foram os custos, a experiência e a qualidade do produto. Dentre os quais, a experiência foi considerada fundamental para o processo de FP. Segundo os gerentes, apenas alguém com bastante experiência pode ser capaz de tomar decisões de preços que reflitam todas as “incertezas” de vendas.

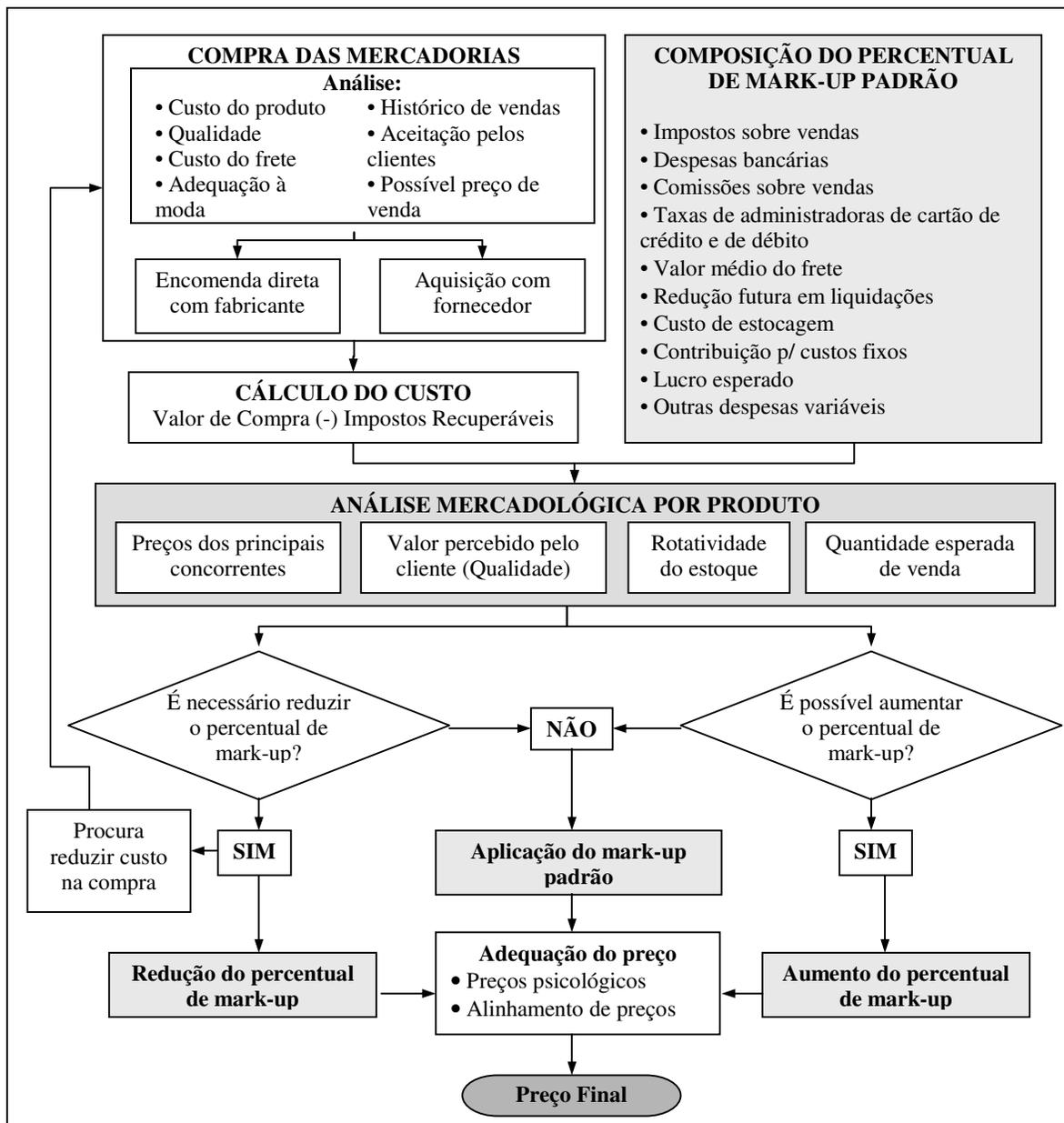


Figura 1. Modelo do processo de formação de preços na empresa estudada

Os fatores externos identificados foram: mercado (valor percebido), concorrência e moda. Estes fatores parecem exigir um esforço maior por parte dos gestores para tomada de decisões que adicionem valor à empresa. O mercado é tido pela empresa como o grande responsável pela FP. Para compreender os consumidores, a empresa investe em pesquisas com clientes, sempre tentando oferecer o que eles esperam. Com relação à concorrência, a empresa busca conhecer os produtos e preços de seus concorrentes, através de visitas a suas lojas e análise dos folhetos promocionais, jornais e propagandas. Em relação à moda, ela influencia, principalmente, no momento da compra das mercadorias. A VF procura seguir as tendências da moda para oferecer aos clientes o que eles procuram. O parâmetro utilizado pela empresa para a moda é “novela das oito” da Rede Globo de Televisão, pois o custo é praticamente zero e o que é apresentado pela novela influencia enormemente os consumidores do seu nicho de mercado.

Há um acompanhamento constante dos resultados das vendas dos produtos. Quando julgam necessário, o gerente comercial ou o proprietário decidem reduzir o preço para estimular as vendas. Essas liquidações são mais frequentes no final de cada estação (verão e inverno) e têm como objetivo limpar o estoque para receber os produtos da estação seguinte. Outros fatores também podem acarretar a redução dos preços, tais como a concorrência acirrada ou as vendas abaixo do esperado. Essas reduções de preços atingem apenas a parcela (geralmente pequena) do estoque que não foi vendida a preços normais. Entretanto, a expectativa de liquidações e promoções futuras é considerada no processo de FP. O preço é calculado de forma que a redução em virtude das liquidações não resulte em prejuízos para a empresa.

As decisões de reduções de preços são tomadas de acordo com as características de cada produto. No caso de produtos básicos, que não saem de moda, pode ocorrer de o gerente comercial optar por manter o produto em estoque para vendê-lo no ano seguinte e arcar com os custos financeiros dessa estocagem. Os produtos que sofrem grande influência da moda, ao contrário, têm seus preços reduzidos até que todas as peças saiam do estoque e a empresa recupere pelo menos o custo de compra, pois tais produtos têm pouca possibilidade de venda no ano seguinte. Há também produtos cujo volume de vendas não sofre influência das estações do ano e, conseqüentemente, têm reduções de preços menores e menos frequentes.

A empresa VF utiliza um ERP para auxiliar em várias de suas decisões, inclusive as de FP. Este sistema, denominado Regente, permite uma série de análises por parte dos tomadores de decisão. O sistema foi implantado na empresa em 1989 e, desde então foi constantemente adaptado e customizado para atender à crescente necessidade de informações da empresa. A partir de 2000, funcionários da VF, em conjunto com a empresa desenvolvedora do sistema, concentraram-se no módulo comercial do sistema, buscando automatizar os pontos de venda e gerar relatórios gerenciais para orientar o profissional responsável pelas compras e pela FP.

Atualmente, os relatórios do ERP permitem a visualização dos resultados de vendas por filial, por categoria de produtos e por produto, movimentação do estoque de cada produto nos últimos 12 meses, dentre outros aspectos da empresa. Além disso, o sistema, ao longo de seu desenvolvimento, reduziu, drasticamente, os custos com mão-de-obra na VF sem reduzir seus resultados ou número de filiais, uma vez que automatizou boa parte das rotinas operacionais da empresa.

Contudo, o ERP apresenta algumas limitações técnicas que influenciam relevantemente o processo decisório dos gestores. O sistema não apresenta, por exemplo, a ficha dos produtos com foto (aspecto considerado importante pelos tomadores de decisão para o gerenciamento dos estoques), não funciona eficientemente *on-line* (os resultados de vendas e as baixas no estoque de cada uma das filiais são enviados diariamente, à noite, para a empresa e não em tempo real), e diversos relatórios não são passíveis de alterações (o sistema é bastante inflexível). Grande parte das informações geradas pelo sistema referentes a custos, despesas e resultado das vendas é exportada para planilhas e gráficos do *Microsoft® Excel* (MS-Excel), para uma melhor visualização e entendimento. Além disso, no setor financeiro, o sistema não atende a todas as necessidades dos usuários, pois não apresenta informações consideradas extremamente relevantes para os tomadores de decisão, tais como o fluxo de caixa da empresa.

Mesmo apresentando algumas restrições, o ERP é considerado bastante relevante para a tomada de decisão na empresa, principalmente, as referentes a investimentos e descontinuidade de filiais. Tem-se, contudo, que esse sistema parece ter sua importância reduzida frente ao processo decisório de FP. O ERP é utilizado apenas em algumas etapas desse processo, principalmente naquelas relacionadas à análise dos estoques, das vendas e dos

custos da empresa. As informações geradas pelo ERP são particularmente importantes para as decisões de compra de mercadorias, quando são analisados: quantidade em estoque, giro do produto e resultado das vendas. Informações sobre as variáveis externas, tais como preços e ofertas dos concorrentes, não são armazenadas no sistema. Por outro lado o preço de venda é calculado manualmente no momento da compra da mercadoria e depois registrado no sistema. Conforme relatado nas entrevistas, o *know-how* é considerado a principal ferramenta para as decisões de preços, sem a qual, mesmo seguindo uma metodologia formalizada, o processo de FP não pode ser realizado de forma eficaz.

O processo de FP apresenta também dificuldades, como a necessidade de informações não disponíveis e a possibilidade de erros. A falta de informações precisas, principalmente quanto às preferências do consumidor e aos preços dos concorrentes pode acarretar erros na tomada de decisão de compra de mercadorias ou na definição do *mark-up*. Outra dificuldade é o fato de os processos de compra de mercadorias e FP serem centralizados na pessoa do gerente comercial e baseados em seu *know-how*. Na sua ausência, a compra de mercadorias é paralisada. Assim, a empresa parece confiar mais nos julgamentos subjetivos do seu gestor de preços do que em um processo de FP formalizado, informatizado e metodologicamente fundamentado.

## 7. CONCLUSÕES

Diante da competitividade crescente e da necessidade de respostas ágeis às constantes mudanças mercadológicas, o preço apresenta aos varejistas como um fator crucial para seu posicionamento no mercado. A FP é um processo que requer a análise de diversas variáveis quantitativas e qualitativas, exercendo grande influência na competitividade, no volume de vendas e na lucratividade dessas empresas.

Este artigo apresentou os resultados de uma pesquisa, realizada em uma grande empresa do comércio varejista da região metropolitana de Belo Horizonte, que teve como objetivos descrever e analisar o processo de FP e avaliar os sistemas de informações utilizados para dar suporte a este processo. Foi possível modelar o processo de FP da empresa estudada e compreender os diferentes procedimentos que compõem este processo e seus relacionamentos com os SIs. Constatou-se que a FP nessa empresa é um processo complexo, baseado, principalmente, na análise dos custos, da concorrência e do comportamento do consumidor.

De maneira geral, a empresa determina o preço com base nos custos dos produtos acrescidos de uma margem percentual (*mark-up*). Os demais custos e despesas são incluídos nesta margem. Entretanto, para a definição do *mark-up* a ser acrescido ao custo, a empresa utiliza tanto informações sobre custos quanto sobre preços dos principais concorrentes. O valor percebido pelos clientes também se constitui em informações consideradas relevantes pela empresa para a FP. Nesse sentido, o valor percebido pelos clientes influencia diretamente a fase de compra das mercadorias, pois a empresa busca comprá-las com custo compatível com o valor percebido. Pôde-se concluir que o método de FP da VF concilia os enfoques financeiro e mercadológico, apoiando-se na análise de fatores internos e externos à empresa.

Em relação aos sistemas de informações utilizados, a empresa pesquisada utiliza um ERP, denominado Regente, em conjunto com o software MS-Excel. Esse sistema ERP foi implantado na empresa há mais de 15 anos e desde então foi constantemente aprimorado. Atualmente, o ERP integra todos os dados das áreas comercial, financeira, contábil e fiscal da empresa. Grande parte das informações geradas pelo sistema, especificamente aquelas referentes a custos, despesas e resultado das vendas, são exportadas para planilhas e gráficos do MS-Excel. Os relatórios gerados pelo sistema ERP e pelo MS-Excel são muito utilizados para a tomada de decisão, inclusive aquelas relacionadas a preços. Durante o desenvolvimento

do sistema, houve especial preocupação em gerar informações para o profissional responsável pelas compras e pela formação de preços. Esse profissional utiliza, principalmente, os relatórios de resultado das vendas (por loja, categoria de produto e produto), movimento do estoque de cada produto e relatórios de custos e despesas.

Entretanto, observa-se que embora o ERP seja utilizado para fornecer informações para o responsável pela FP, o preço é calculado manualmente. Além disso, o sistema não supre totalmente a necessidade de informações sobre a concorrência e o comportamento dos consumidores. Para inferir sobre esses fatores, o gestor de preços baseia-se em pesquisas de mercado, informações históricas e em sua experiência pessoal. Os gestores consideram a experiência e o *know-how* fundamentais para a tomada de decisões de compra de mercadorias e análise do mercado. Pôde-se concluir, portanto, que a empresa confia mais nos julgamentos subjetivos do seu gestor de preços do que em um processo de FP formalizado, informatizado e metodologicamente fundamentado.

Conclui-se que o processo de FP é bastante complexo na empresa estudada. Diversos fatores, internos e externos, são avaliados para que os preços formados sejam competitivos e rentáveis. A utilização de um ERP para dar suporte ao processo de FP, que poderia aumentar a competitividade da empresa, não tem todo o seu potencial explorado e o *know-how* é considerado a principal ferramenta a ser utilizada nesse processo.

## 10. REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Gisele Becker; PEDRON, Cristiane Drebes, Sistema ERP: um estudo de caso sobre cut-over. Congresso Anual de Tecnologia da Informação 2005, 2005, São Paulo. Anais...1 CD-ROM.

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.

BEULKE, Rolando. BERTO, Dalvio José. Marketing & Finanças: gestão de custos, preços e resultado. São Paulo: Saraiva, 1996.

BOONE, Louis E; KURTZ, David L. Marketing contemporâneo. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CANHETTE, Cláudio César *et al.* Características do ciclo de vida de sistemas ERPs. Congresso Anual de Tecnologia da Informação 2005, 2005, São Paulo. Anais...1 CD-ROM.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Dicionário Aurélio Eletrônico – Século XXI. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 1 CD-ROM.

FLICK, Uwe. Uma introdução à pesquisa qualitativa. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, Henrique M. R.; BRONGER, E.; CALDIERARO, F. SIM: Sistemas de informações de marketing: desenvolvimento e operacionalização evolutivos. Anais do XVIII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. ANPAD, Marketing, v. 7, 26 a 28 de Setembro, 1994, p. 260-276.

FREITAS, Henrique M. R.; BECKER, João L. Uma agenda de pesquisa para a colaboração universidade-empresa em sistemas de informação e de decisão. São Paulo – SP: RAUSP, v.

30, Nº 02, Abril-Junho 1995, p.83-93.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa anual de comércio: v. 16, 2004. Rio de Janeiro: IBGE, 2006. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em 23 jun. 2006.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

KOTLER, P. e KELLER, K.L. Administração de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUMSCHLIES, Márcia Célia Galinski e CRISPIM, Sérgio. Fatores de competitividade no varejo de auto-serviço: um estudo de caso na Coop – a maior cooperativa de consumo da América Latina. XXVII EnANPAD, 20 a 24 de setembro, Atibaia, 2003. Anais... 1 CD-ROM

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de varejo. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. Sistemas de informação. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. Administração de varejo. São Paulo: Atlas, 2000.

MORGADO, Mauricio Gerbaudo; GONÇALVES, Marcelo Neves. Varejo: administração de empresas comerciais. 3.ed. São Paulo: SENAC, 2001.

NAGLE, Thomas T.; HOLDEN, Reed K. Estratégias e táticas de preços: um guia para decisões lucrativas. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

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

PEREIRA, Francisco Isidro. Modelagem de gerenciamento de custos e preços na micro e pequena empresa comercial: um estudo nas lojas do mini shopping de Boa Vista-RR.VI CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 1999, São Paulo. Anais... Disponível em <<http://www.eac.fea.usp.br/>>. Acesso em 10 Fev. 2006.

ROBIC, André R.; MATTAR, Fauze N. A influência da orientação informacional na eficácia dos sistemas de informação de marketing. Congresso Anual de Tecnológica da Informação, 2005, São Paulo. Anais... CD-ROM.

STAIR, Ralph M. Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1998.

TURBAN, Efraim; McLEAN, Ephraim; WETHERBE, James. Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

TURBAN, Efraim; RAINER, R. KELLY, Jr; POTTER, Richard E. Administração de tecnologia da informação: teoria e prática. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.