

Formação do Preço de Venda e Estratégias de Precificação: o Caso da Leader Magazine

Leonardo José Seixas Pinto
leonardopinto@id.uff.br
UFF

Paola Cristina Cardoso Moura
paolamoura@oi.com.br
UFF

Resumo: A formação correta do preço de venda o qual garante a lucratividade desejada pelos proprietários não é um processo simples devendo ser considerado as diversas variáveis como: custos, despesas, impostos, preço da concorrência, ponto comercial, posicionamento estratégico da empresa, mix de produtos, público-alvo, dentre outros. Esta pesquisa explicativa e de campo, elaborada através da técnica de observação direta extensiva em uma das maiores empresas varejistas de roupas masculinas, femininas, infantis, utilidades domésticas, cama, mesa e banho e brinquedos do Brasil concluiu que existe metodologia sistemática de formação de preços somente nos produtos exclusivos elaborados pelo departamento de roupas, onde a empresa precifica com base na teoria de maximização de lucros, enquanto os outros diversos produtos são precificados com base nos preços da concorrência. Desta forma, a idéia de que os produtos exclusivos garantem maiores rentabilidades do que aqueles comoditizados são observados na empresa estudada.

Palavras Chave: Formação de preços - Estratégias de preço - Concorrência - -

1. INTRODUÇÃO

Num ambiente empresarial altamente competitivo, as empresas encontram-se na difícil missão de disputar espaço não só com empresas locais e regionais, mas também com empresas internacionais e multinacionais. É um novo mercado marcado pela busca de produtos de qualidade equiparada, onde competirá quem oferece produto de melhor qualidade e a um menor preço. As empresas tentam diferenciar-se, então, pelo fator preço, uma vez que a maior parte dos mercados é sensível a este fator.

É tão expressiva a importância do preço praticado pela empresa, que segundo Bruni e Famá (2003, p. 311) “O sucesso empresarial poderia até não ser consequência direta da decisão acerca dos preços. Todavia, um preço equivocado de um produto ou serviço certamente causará a sua ruína”.

Empresas que competem com base em preços baixos e inseridas num ambiente de competição muito acirrado precisam controlar continuamente seus custos e despesas pois dependem de um controle acirrado para continuarem competindo. Já as empresas que competem com base na diferenciação precisam continuamente a buscar novas oportunidades para assim, seguir a desenvolver produtos inovadores e que atendam os anseios dos clientes. De qualquer modo, seja competindo com base no custo ou na diferenciação, as empresas precisam controlar custos e despesas para assim apurar lucros, pois este é um indicador de desempenho empresarial.

Quanto maior o porte da empresa, maior será o seu controle acerca dos custos e despesas, receitas e outros controles de uma forma em geral. Espera-se ainda que quanto maior o controle, mas informações acerca do negócio o gestor possui e assim, decisões são tomadas com mais segurança, minimizando assim os riscos.

Esta pesquisa possui o objetivo de verificar como a empresa varejista de roupas masculinas, femininas, infantil e de artefatos de cama, mesa e banho e brinquedos Leader Magazine elabora os preços de venda de seus diversos produtos. Trata-se de uma pesquisa aplicada em uma empresa de grande porte operando há mais de 50 anos e com 51 lojas em 9 estados brasileiros.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi elaborada no ano de 2010 juntamente à empresa Leader Magazine utilizando como instrumento para coleta de dados a entrevista com perguntas abertas guiadas por um formulário previamente elaborado, sendo utilizado nesta fase inicial a técnica de observação direta extensiva, ou seja, perguntas enunciadas pelo entrevistador e preenchidas por ele com as respostas do pesquisado. Em seguida, após o conhecimento prévio das atividades da empresa apurados na primeira fase, foi elaborado e entregue um questionário semi-estruturado com perguntas abertas e fechadas buscando compreender como a empresa estudada elabora os preços de venda. A justificativa pela escolha da empresa dá-se ao fato de a mesma ser referência no seu segmento, sendo uma das maiores empresas de venda de roupas, acessórios, brinquedos do Rio de Janeiro com operações em outros estados. A abordagem desta pesquisa é qualitativa devido a impossibilidade de descrever os resultados obtidos em números, sendo assim, abandonado o uso da estatística para a avaliação dos dados coletados, mas analisados indutivamente pelo pesquisador. Quanto ao objetivo, trata-se de uma pesquisa explicativa, pois a mesma identifica como a empresa elabora os preços de venda, bem como a estratégia de precificação. A metodologia da pesquisa está delineada na taxionomia de Vergara (2010: p. 45-46), o qual classifica as pesquisas quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa explicativa, pois busca esclarecer

como a empresa estudada elabora seus preços de venda. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, pois é elaborada dentro da empresa onde o evento é estudado.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1 FATORES INTERNOS RELEVANTES NO PROCESSO DE PRECIFICAÇÃO

3.1.1 CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS

O ciclo de vida dos produtos compreende as fases de introdução, crescimento, maturidade e declínio, devendo este ciclo ser considerado na elaboração correta do preço de venda. Alguns autores defendem a existência de um quinto estágio denominado: pré-introdutório, pouco mencionado nas abordagens sobre o assunto por não existirem receitas ou quantidades vendidas, o que inviabiliza avaliações da estratégia.

No primeiro estágio, que é o da Introdução (I), verifica-se uma margem de contribuição unitária elevada e uma margem de contribuição total baixa. Nesse primeiro estágio, o preço de venda é elevado, pois trata-se de um novo produto no mercado e sem concorrentes. O estágio seguinte é o do Crescimento (C), no qual a margem de contribuição unitária e total são elevadas. Nesta fase o produto ainda é lançamento, o que lhe garante possibilidade de elevado preço de venda, porém mais conhecido pelos consumidores, o que lhe possibilita um maior volume de vendas, despertando assim, a atenção dos concorrentes. Posterior ao estágio do Crescimento verifica-se o estágio da Maturidade (M), no qual a margem de contribuição unitária é média ou baixa e a margem de contribuição total é elevada. Esta é a fase máxima de qualquer produto, onde o número de concorrentes é menor pois muitos não conseguiram ultrapassar a fase do crescimento; o volume de vendas é o maior de todos os estágios e os preços mais baixos devido ao processo contínuo de redução de preços. E finalmente, o estágio do Declínio (D), no qual a margem de contribuição unitária é baixa ou negativa e a margem total é baixa ou mesmo negativa, sendo as vendas baixas, devendo ser o principal objetivo da empresa é se desfazer de possíveis estoques do produto gerando caixa para aqueles que estiverem em fase de introdução ou crescimento alimentando assim um novo ciclo.

3.1.2 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Entre os fatores internos o posicionamento estratégico definido pela empresa para o produto merece atenção especial quando da definição dos preços. Os posicionamentos podem ser de sobrevivência, maximização dos lucros, liderança de participação de mercado e liderança de qualidade.

O posicionamento de sobrevivência pode ser momentâneo, como ocorre, por exemplo, quando as empresas promovem grandes liquidações a fim de adaptar seus estoques ociosos e os custos deles decorrentes. Neste tipo de posicionamento os preços são praticados afim de garantir a manutenção das atividades da empresa através da obtenção de caixa, sendo pouco relevante as margens de contribuição. Esse tipo de estratégia passa a ser negativa quando desenvolvida no longo prazo e praticada sem maiores abordagens mercadológicas, pura e simplesmente com a finalidade de pagar compromissos vencidos ou prestes a vencer.

O posicionamento de maximização dos lucros condiciona as empresas buscarem maximizar seus lucros no curto prazo sendo freqüentemente usado na indústria farmacêutica e de química fina ao precificarem lançamentos de produtos de beleza, propiciando condições especiais à empresa para que alcance elevadas margens de contribuição. Neste modelo de precificação, o modismo é levado em conta, sendo o preço é um fator de ínfima relevância,

visto que para este público-alvo outros atributos como “estar na moda”, ou participar do início do movimento são atributos que pesam bem mais que o preço.

O posicionamento de liderança de participação de mercado é aquele onde a empresa define seus preços a fim de conquistar parcelas de mercado de forma rápida. Como grande parte dos mercados são suscetíveis à política de preços baixos, esta é uma posição estratégica adotada por inúmeras empresas, que, porém, vale ressaltar só faz sentido ser implantada em se tratando de mercados em que o preço seja o principal atributo decisivo na hora de efetuar uma compra. Esta política trás consigo perigos decorrentes desse posicionamento que além de não ter como característica um mercado/cliente fidelizado, incorre no risco de ser acompanhado pelos concorrentes na redução de preços, comprometendo assim sua política de ganho de mercado e de aumento do volume de vendas.

O posicionamento de liderança de qualidade é adotado pelas empresas que trabalham num mercado o qual o fator preço deixa de ser o determinante na hora da compra. Para esse consumidor a qualidade é o fator determinante e este novo fator demasiadamente vago por agregar inúmeras variáveis passa a ser o grande desafio perseguido pela empresa.

3.1.3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO PARA NOVOS PRODUTOS

Para os novos produtos as estratégias de precificação relacionam-se diretamente com a qualidade do produto, podendo ser adotado uma das seguintes possibilidades: produto *premium*, preços exorbitantes e preços de economia.

O produto *premium* mantém relação direta com a idéia de liderança de qualidade, situação na qual se tem um produto identificado por seu fabricante como sendo de qualidade superior sendo e que por este motivo precifica-se em patamar mais elevado que o de seus concorrentes. Quando se faz parte de um mercado no qual seu concorrente trabalha com um produto *premium* a estratégia mais acertada a seguir é a baseada no valor, segundo a qual estabelece-se um preço inferior ao praticado pelo líder de mercado, porém com um produto de qualidade bem próxima da desempenhada pelo produto líder de mercado.

Os preços exorbitantes são praticados em mercados onde o posicionamento não pode ser visto como estratégico, pois deixa o consumidor com uma péssima visão em relação à empresa. A lógica é que nenhuma empresa praticará um preço exorbitante sem ter como contrapartida um produto de excelente qualidade a ser ofertado, entretanto corre-se o risco da qualidade percebida pelo consumidor não ser equivalente ao preço praticado pelo fabricante e é assim que nasce a visão de prática de preço exorbitante.

Os preços de economia são praticados em mercados altamente elásticos, no qual o fator determinante de compra é o preço as empresas adotam os chamados preços de economia, que é o preço voltado a atender a demanda dos consumidores de baixo poder aquisitivo. Neste mercado empresas desconhecidas atuam fazendo frente às marcas Premium, que têm como característica produtos de conhecida qualidade, mas que para sobreviverem neste segmento de mercado precisam adaptar seus preços aos patamares de preços praticados nesse setor.

3.1.4 PRECIFICAÇÃO COM PRODUTOS COM PATENTE

No caso de o novo produto ser protegido por patente duas são as estratégias básicas passíveis de adoção: *skimming* e penetração de mercado. A primeira possibilidade é utilizada por empresas que buscam a maximização das margens de contribuição através da exploração da demanda existente em cada estágio do ciclo de vida do produto - observe que por essa

prática a empresa terá, dentro de cada estágio, vários preços, enquanto nas demais práticas existirá vários preços por estágio do ciclo de vida do produto - procedendo a reduções paulatinas de preço a fim de adequar este a nova realidade do mercado (novos concorrentes vão surgindo e com eles produtos concorrentes e substitutos). Para adotar tal prática a empresa precisa ter confortável participação de mercado de forma que se evite a perda de participação para os concorrentes, uma vez que o valor praticado é muito elevado, mesmo em relação à marca. Uma segunda característica necessária é que a estrutura financeira da empresa não dependa do novo produto, pois devido aos altos preços praticados o volume de vendas é reduzido não sendo suficiente para arcar com os custos operacionais ou contribuir para a lucratividade da empresa (nos primeiros estágios de venda logicamente). Na segunda possibilidade de precificação de produtos com patente, será praticado preços baixos e através destes, espera-se uma conquista ampla de clientes de forma que as baixas margens unitárias sejam compensadas pelos elevados volumes de vendas. Assef (2002, p.33) alerta para o fato de que embora essa seja uma boa estratégia para conquista de mercado pode levar o consumidor a habituar-se aos baixos preços praticados de forma que se os custos não forem eficientemente administrados pode acabar por inviabilizar a comercialização do mesmo.

3.2 FATORES EXTERNOS RELEVANTES NO PROCESSO DE PRECIFICAÇÃO

3.2.1 O MERCADO

As empresas inserem-se em mercados e concorrem nestes, com intuito de garantir sua continuidade. Logo, características relativas a esses segmentos devem ser profundamente conhecidas e analisadas, pois são de fundamental importância no processo de formação de preço.

O mercado com seus concorrentes, suas práticas comerciais e seus produtos é o fator externo mais representativo, portanto o que maior atenção deverá receber, no momento em que a empresa forma seu preço. Nesse sentido os mercados podem ser divididos em quatro segmentos distintos: concorrência perfeita; concorrência monopolista; concorrência oligopolista e monopólios.

Na concorrência perfeita é praticada as leis da oferta e da procura que ditam os preços praticados pois nesse tipo de segmento os produtos são uniformes não apresentando qualquer distinção, sendo por essa característica denominados commodities, como o mercado de soja, trigo, laranja, entre outros. Por ser altamente pulverizado – nesse mercado atuam inúmeros compradores e vendedores – nenhum comprador ou vendedor isoladamente tem muita influência sobre os preços praticados - o que Assef denomina “potencial de barganha” para isoladamente impor suas condições ao mercado, alterando os preços de venda; o que equivale a dizer que um vendedor não consegue cobrar acima do preço vigente, uma vez que os compradores podem obter as quantidades que desejarem, ao preço praticado pelo mercado, através de outros vendedores. Da mesma forma um vendedor não terá interesse em estabelecer um preço abaixo do preço vigente, pois conseguirá vender qualquer quantidade ao preço praticado no mercado. Bruni e Famá (2005, p.344) esclarecem que nesse segmento de mercado devido às características citadas: “as pesquisas de mercado, o desenvolvimento de produto, as promoções e a propaganda exercem papel insignificante. Logo, os vendedores não precisam despender muito tempo com estratégias de marketing”. Nesse tipo de mercado, no qual as empresas não têm arbítrio sobre os preços, a única forma que têm de manterem-se lucrativas é operando com custos reduzidos, visto que as margens unitárias são baixas, as empresas objetivam atingir resultados satisfatórios via volume total, maximizando, desta forma, a margem de contribuição.

A concorrência monopolista é um segmento composto por muitos compradores e vendedores que trabalham com uma ampla variedade de possibilidade de preços, decorrentes da possível agregação de valor aos produtos e serviços. Essa diferenciação é percebida pelos consumidores, que aceitam pagar preços diferenciados que entendem ser justo em decorrência do valor agregado percebido. Para Edward Chamberlin, um dos precursores no estudo desse tipo de mercado, a concorrência monopolista ocorre em decorrência dos inúmeros produtos substitutos. Devido à característica dos produtos não terem fatores marcantes de diferenciação, que lhes garanta a preferência do consumo, os consumidores terão como atributo determinante de compra o fator preço. É nesse mercado, portanto, de participação bastante pulverizada, e produtos comoditizados, que ocorrem as maiores guerras de preço, que consiste na busca das empresas por maximizarem seu volume de vendas através da redução do preço de comercialização do seu produto/serviço.

A concorrência oligopolista é caracterizada por ser constituído por um número muito pequeno de vendedores, altamente suscetíveis a preços e estratégias de marketing uns dos outros. Diferentemente do que ocorre no mercado monopolista, onde nesse mercado, se uma empresa reduz seus preços tende a atrair uma maior parcela da demanda desequilibrando o mercado e tomando para si vendas e lucros da concorrência, logo a “guerra de preços” também está presente nesse tipo de mercado.

No mercado de cartéis os produtos podem ser commodities ou não, tendo como principal característica o pequeno número de ofertantes. Nesse setor a guerra de preços não tem espaço, uma vez que são as empresas que decidem a remuneração a ser percebida na venda de seus produtos/serviços. Como a demanda é praticamente inelástica o cartel tende a impor um preço e dividir a demanda alcançada por este preço entre os participantes do cartel. As empresas participantes têm - ou melhor, criam – o mercado propício para maximizarem seus lucros. O mercado é observado, porém sem preocupação, pois não interfere no preço. Penetrar num cartel e dele fazer parte só é possível à(s) empresa(s) altamente capitalizada(s), pois só assim conseguirão vencer as retaliações via redução de preços a que as empresas formadoras do cartel submeterão àquelas que pretendam ingressar no setor.

Nos oligopólios puros, com maior número de competidores, as margens de lucro são elevadas, porém inferiores a dos cartéis, pois apesar de não haver combinação de preços (cartelização) não há interesse de que “guerras de preços” sejam estabelecidas, até porque em virtude da alta capitalização das empresas participantes dificilmente alguma delas teria sua atividade inviabilizada pela prática de preços baixos adotadas por concorrentes, antes prefeririam reduzir suas margens de lucro, afim de não perderem participação no mercado.

No mercado monopolista atua um único ofertante e muitos demandantes. Os monopólios têm como base para seu surgimento e manutenção: O controle da oferta de matérias-primas (típica do setor público, mas cuja incidência vem diminuindo devido ao processo de privatização); A possibilidade de maior ciclo de vida lucrativa – ou exclusividade do produto – proporcionado pelas patentes; exceto quando se trata de patentes para produção de eletroeletrônicos que é facilmente copiável, porém totalmente válido quando se trata de patentes para o setor farmacêutico; A criação de um processo produtivo altamente eficiente que opere com custos tão baixos que inviabilizem sua imitação, por exemplo a Microsoft , até o lançamento do Linux.

No monopólio governamental atua empresas públicas e seus preços são formados para atender a diversos objetivos, como os de cunho social ou macroeconômico, por exemplo.

3.3 METODOLOGIA DE FORMAÇÃO DE PREÇOS

São três os possíveis métodos de análise e uso no processo de definição de preços, a saber: método baseado na concorrência; método baseado no valor percebido pelo consumidor e método baseado nos custos.

3.3.1 MÉTODO BASEADO NA CONCORRÊNCIA

Neste método a empresa não dá muita atenção a seus custos ou a sua demanda, pois tem na concorrência seu único referencial de preço. Este é o método mais simples, pois consiste basicamente em observar os preços praticados por concorrentes diretos e segui-los ou não de acordo com os objetivos traçados para a empresa.

Segundo Bruni e Famá (2002, p.313) os preços definidos por este método podem ser de “oferta ou de proposta”, onde os preços de oferta consistem no fato de a empresa cobrar acima ou abaixo dos preços praticados pela concorrência e os preços de proposta ocorre quando a empresa fixa seu preço a partir de um julgamento de como os concorrentes fixarão seu preço.

Embora a concorrência, entre vários outros fatores externos, deva ser constantemente monitorado e levado em consideração quando da definição dos preços, segui-lo indiscriminadamente não constitui comportamento estratégico por parte da empresa que assim define seus preços visto que muitos questionamentos vitais à própria gestão e operação da empresa ficarão sem resposta satisfatória.

3.3.2 MÉTODO BASEADO NO CONSUMIDOR

Através deste método o valor percebido pelo consumidor é tomado como parâmetro balizador do preço a ser cobrado pelo produto/serviço. O preço assim definido tem como característica principal o fato de ser ajustado/adequado ao valor percebido pelo seu público-alvo.

As empresas que definem preços dessa forma já entenderam que o preço é só mais um, e não o único atributo a ser percebido e avaliado pelo cliente. Desta forma, entender o consumidor, suas necessidades e expectativas e, principalmente, o preço que estão dispostos a pagar por um produto que sane essas carências é, sem dúvida, um caminho acertado para a precificação eficiente, pois numa situação real as decisões de compra não são definidas com base num único atributo, mas numa escala de valores que relaciona a atributos diversos em virtude dos benefícios deles decorrentes.

Diversas são as técnicas para identificar o quanto o consumidor está disposto a pagar por um produto/serviço, a saber: técnicas de mensuração de valor do valor percebido podendo ser indireta ou direta, onde a primeira mensura a pré-disposição de compra a um determinado preço. Neste tipo de pesquisa são feitas perguntas ao consumidor como: “ao preço X você compraria esse produto?”. No método direto é apresentado um conjunto de produtos aos entrevistados, cada qual a um preço e questiona-se a pré-disposição de compra através de perguntas como: “qual destas alternativas você escolhe a este preço?”. As técnicas centradas no preço podendo ser o *price sensitive meter* ou *gabor-granger*. A primeira caracteriza-se por apresentar aos entrevistados um determinado produto ou serviço – geralmente em fase de testes- e este consumidor irá definir segundo a escala de preços que vai lhe sendo apresentada a que nível de preço este produto/serviço é considerado caro, muito caro, barato ou muito barato, indicando, por exemplo, níveis de motivadores ou inibidores de entrada para esse produto/serviço nesse mercado. Já a técnica de *gabor-granger* é caracterizada por apresentar um produto ou serviço ao entrevistado e este indica sua intenção de compra em diferentes níveis de preços, possibilitando inferir a curva de possibilidade de venda e de lucro. A crítica

que se faz a ambas as técnicas refere-se ao fato de considerarem apenas o fator preço como relevante na decisão de compra não refletindo as demais variáveis.

Existem ainda as técnicas relacionadas ao preço sendo cabível a aplicação do *point-of-sale* e *brand-rixe trade-off*. A primeira técnica caracteriza-se pela apresentação dos diversos produtos aos entrevistados, com preços pré-estabelecidos e estes devem indicar sua pré-disposição pelo produto, relacionando assim preços e produtos concorrentes, por exemplo. Os níveis de preços dos produtos e produtos concorrentes são alterados diversas vezes e as questões devem ser novamente respondidas. A crítica que se faz a esse método é que um ou mais produto apresentado pode não fazer parte do universo de produtos usados/consumidos pelos consumidores, distorcendo assim o resultado da pesquisa. A segunda técnica envolve a metodologia da análise conjunta no processo seleção de dados, caracterizando-se por apresentar aos entrevistados diversas alternativas e estes devem escolher entre estas, produtos com seus preços e atributos específicos aquele que mais lhe agrada. Através dela é possível inferir também as preferências de compra dos consumidores e os pesos (importância) relativa a cada atributo do produto/serviço na decisão de compra.

3.3 FORMAÇÃO DE PREÇOS BASEADA EM CUSTOS

Quando os preços são formados com base nos custos diz-se que são preços definidos “de dentro para fora”. Neste modelo de precificação, os custos exercem papel fundamental na tomada de decisão para formação do preço de venda devendo estar claro três itens para a formação do preço de venda, a saber: custo unitário, encargos tributários e margem de ganho desejado. Conforme apresenta Oliveira (2005, p. 33) a margem de ganho pode ser obtida pela receita de vendas ou pelo custo unitário.

Bruni e Famá (2002, p.312) declaram que a precificação com base nos custos são além de simples, pois neste caso não é necessário preocupar-se com ajustes em função da demanda, a formação do preço de venda trás segurança aos gestores pois sabe-se que os custos incorridos estão inseridos no preço.

Na opinião de Assef (2005, p.58-59) “formar preço pelo custo implica repassar ao cliente seus custos de produção, distribuição e comercialização, além das margens propostas para o produto”. Martins (2008, p. 219) por sua vez coloca que algumas das deficiências de se formar preço com base em custos é “não considerar, pelo menos inicialmente, as adições de mercado, fixar o percentual de cobertura das despesas fixas de forma arbitrária”.

Bruni e Famá (2002, p.314) apresentam as seguintes possibilidades quando a precificação for com base nos custos: custos plenos ou integrais, custo de transformação, custo marginal, taxa de retorno exigida sobre o capital investido, custo padrão e mark-up.

4. A FORMAÇÃO DE PREÇOS NA LEADER MAGAZINE

4.1 A EMPRESA

Em 1952 nasceu o Bazar Leader fundado por dois irmãos. Em 1966 a empresa saiu do interior do Rio de Janeiro, decidindo ir para Niterói, completando assim, naquele momento, a quarta loja do grupo.

Atualmente, a Leader Magazine atua no mercado varejista de 8 estados além do Rio de Janeiro, a saber: Espírito Santo, Minas Gerais, Pernambuco, Sergipe, Alagoas, Rio Grande do Norte e Bahia. O número total de lojas acumulam 51, sendo 7 inauguradas em 2010. A expansão das lojas, de maneira planejada e estruturada aconteceu a partir de 2006 através da contratação de uma empresa de consultoria norte-americana com intuito de diagnosticar

oportunidades de melhoria, visando o reposicionamento da Leader Magazine em termos de governança corporativa, transparência e resultados.

A Leader Magazine comercializa roupas masculinas, femininas, infantis, utilidades domésticas, cama, mesa e banho e brinquedos. Seu público alvo são as classes C e D, possuindo como um fator de diferenciação da concorrência a linha de crédito pessoal para alavancar suas vendas e captação constante de clientes. Desde 2002 a empresa opera com sua própria operadora administrado de cartões, denominada Leader Card Administradora de Cartões de Crédito o qual possui cerca de 5 milhões de clientes, sendo um dos cartões mais vendidos do Brasil.

Atualmente a empresa é uma das maiores varejistas do país e tem como concorrente direto a C&A, e em menor escala “disputa” a preferência de clientes da Renner, que chegou a anunciar a compra da Leader Magazine em 2008, porém o negócio não foi concretizado em virtude da crise financeira mundial.

Com uma relevante participação de mercado a empresa estima atender uma média de 12 milhões de clientes ao ano em suas lojas, número este que deve crescer consideravelmente – e conseqüentemente sua participação de mercado - em virtude de sua política de expansão.

4.2 METODOLOGIA EMPREGADA PARA A FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Por tratar-se de uma empresa com uma diversidade enorme de produtos a empresa elabora inicialmente uma divisão dos produtos por segmentos. As roupas, por exemplo, são feitas pesquisas fora do Brasil para verificar as tendências da próxima estação, observando quais roupas possivelmente serão usadas pelas pessoas no Brasil. Com os desenhos das roupas definidos e delineados com a tendência internacional, a empresa buscará junto aos fornecedores cotação de preços. Nesta etapa, a empresa estabelece um valor máximo de compra e um preço de venda a ser praticado nos diversos pontos de venda. Desta forma, a margem de ganho é definida previamente. Para as roupas exclusivas, a empresa define uma margem de ganho maior, pois acredita que não terá concorrentes diretos por tratar-se de produtos exclusivos ofertados unicamente na Leader Magazine. Caso o fornecedor não consiga atender o valor máximo de compra, a empresa desiste de comercializar a roupa.

Para os produtos comoditizados – por exemplo, a boneca Barbie, o faqueiro Tramontina, dentre outros – é fixada uma menor margem de lucro a ser auferida, uma vez que vários concorrentes têm o mesmo produto, entretanto a empresa não pode deixar de comercializá-los, pois precisa tê-los em seus canais de venda para atender a clientela, além de ser uma forma de atrair os clientes à loja.

Excluindo os produtos comoditizados e as roupas exclusivas, a formação do preço de venda dos outros diversos produtos são elaborados com base no preço praticado pela concorrência, tendo ainda como observação o *mix* de custos da loja, a concorrência e o retorno financeiro esperado e definido pela direção da empresa.

Para os produtos em fase de lançamento a Leader Magazine fixa margens de ganho desconsiderando o volume esperado de vendas, fazendo assim com que o volume não seja determinante na precificação.

Em relação aos produtos mais vendidos, os mesmo não possuem seus preços de venda aumentados devido à procura; entretanto para aqueles que não têm saída nos pontos de venda, a empresa reduz o preço de venda e vende-os na condição de promoção, arcando integralmente com a perda da receita esperada, não sendo prática da empresa negociar desconto com seus fornecedores em decorrência de produtos “encalhados”.

Os indicadores utilizados pela empresa para avaliar seu desempenho e a rentabilidade de seus negócios são o EBITDA, o retorno sobre o ativo, avaliação da margem líquida e do lucro líquido e também, através de relatórios próprios de vendas o qual identifica quais produtos devem deixar de ser comercializados ou ter seus preços reduzidos.

Em relação ao orçamento anual o qual apresenta a expectativa de lucros, a empresa inicia o ano com a estimativa de receita de vendas, suas despesas e custos. A partir deste resultado projetado, a empresa estipula o lucro desejado.

Os aspectos tributários são também levados em consideração na formação do preço de venda. Porém, o impacto tributário na formação do preço de venda ocorre na avaliação de compra dos produtos para revenda. Produtos importados podem até ser adquiridos, desde que o preço adicionado dos encargos tributários derivados da importação sejam menores do que os preços dos fornecedores concorrentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a formação de preços na Leader Magazine é elaborada principalmente com base nos preços da concorrência e somente os produtos exclusivos possuem margens de ganho superiores, sendo estes precificados na tipologia estratégica de formação do preço de venda de maximização dos lucros. Esta condição é também avaliada na precificação dos novos produtos, chamados “lançamentos” o qual são ofertados com margens de ganho elevados.

Os produtos ofertados nos pontos de venda e pouco vendidos não são devolvidos ao fornecedor, mas ofertados na condição de promoção, diminuindo assim a margem de ganho da empresa, ficando evidente que o risco do negócio na aquisição e controle dos estoques é elaborado pela própria Leader Magazine, não sendo os produtos consignados. Esta condição indica que a empresa estudada possui alto poder de barganha junto os fornecedores, além de possuir ganho de escala devido compra elevada gerada por consequência da grande quantidade de lojas existentes.

A metodologia sistemática para formar preço de venda das é claramente definido no departamento de roupas onde é avaliado inicialmente o preço praticado pela concorrência, a busca por fornecedores que atendam os custos esperados para em seguida aplicar um *mark up* o qual é levado em consideração as despesas de cada loja e o lucro desejado, podendo desta forma, existir preços diferentes para as diversas lojas. Para a precificação dos produtos dos demais departamentos, observa-se o preço praticado pela concorrência. Esta condição, indica que os produtos exclusivos são mais lucrativos para a empresa estudada o qual precisam de maior atenção na formação do preço de venda, visto que os demais produtos são ofertados para atender e captar clientes baseados no preço da concorrência.

Apesar de ser recomendado evitar a “guerra de preços” em virtude do alto impacto negativo que estas têm sobre o resultado das empresas, a empresa estudada declara que eventualmente pratica esta condição mercadológica para garantir seu espaço e ameaçar os novos entrantes.

Embora os custos devam ser considerados quando for elaborado a formação dos preços, definir estes com base exclusivamente naqueles é adotar uma postura simplista através de uma visão míope de formação de preços. Se o preço for elaborado com base exclusivamente nos custos e despesas da loja e margem de ganho desejado, sem observar os preços da concorrência, poderá comprometer a continuidade dos negócios – caso os preços fiquem altos demais frente ao dos concorrentes, em virtude dos altos custos e despesas das

lojas. Certamente, os custos e despesas das lojas não podem ser negligenciados na precificação, assim como a observância da carga tributária e do lucro desejado, além de conhecer os preços e as qualidades dos produtos dos concorrentes. É necessário conhecer também o lado subjetivo na precificação como conhecer o perfil de seus clientes, suas necessidades, as características tidas por estes como valorizadoras ou desvalorizadoras de produtos, o valor que atribuem aos produtos e que aceitariam pagar por eles, levando em consideração as diferentes praças onde são ofertados, a estrutura e conforto disponibilizado aos clientes, com intuito de tirar proveito através da busca de diferenciais estratégicos frente aos concorrentes, buscando agregar valor aos produtos ofertados.

REFERÊNCIAS

- ASSEF, Roberto.** Manual de gerência de preços: do valor percebido pelo consumidor aos lucros da empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- . _____ Guia prático de formação de preços: aspectos mercadológicos, tributários e financeiros para pequenas e médias empresas. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- BERNARDI, Luiz Antonio.** Manual de formação de preços: políticas, estratégias e fundamentos. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens.** Gestão de custos e formação de preços: com aplicação na calculadora HP 12C. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- COGAN, Samuel.** Custos e preços: formação e análise. São Paulo: Pioneira, 1999.
- KOTLER, Philip.** Administração de marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MARTINS, Eliseu.** Contabilidade de Custos. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MIETTO, Dimas de Paula.** Custo do produto: uma metodologia para reduzir os gastos com insumo. Revista de Administração de Empresas (RAE). São Paulo, v. 34, n. 2, p. 6-12, mar-abr, 1994.
- PELISSARI, A. S.; DE OLIVEIRA, A. R.; GONZALEZ, I.V.D.P.; FABRINI, M. F.; DA SILVEIRA, R.C.** Determinantes da satisfação dos clientes: estudo de caso em uma loja de departamentos. Revista de Administração da UNIMEP. São Paulo, v. 9, n. 1, p. 32-48, jan-abr, 2011.
- SARDINHA, José Carlos.** Formação de preços: a arte do negócio. São Paulo: Makron Books, 1995.
- VERGARA, Sylvia Constant.** Projetos e relatório de pesquisa em administração. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- WERNKE, Rodney.** Gestão de custos: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.