

Formação de Preços no Comércio Varejista da Região Metropolitana de Belo Horizonte/MG

Antônio Artur de SOUZA (UFMG)

Mariana GUERRA (UFMG)

Brewster Oliruan Cardoso JARDIM (UFMG)

César Augusto dos REIS (UFMG)

Marcellye Cristine Rodrigues MIRANDA (UFMG)

RESUMO: A formação de preços (FP) de produtos normalmente é um processo crítico para as empresas se manterem competitivas. O estudo da FP é um importante campo a ser explorado, devido à proximidade das empresas com o consumidor final, principalmente para o comércio varejista. Nesse contexto, a presente pesquisa objetivou analisar o processo de FP de empresas varejistas da região metropolitana de Belo Horizonte/MG (RMBH). Para tanto, foram realizados cinco estudos de casos no varejo de autopeças dessa região. Os resultados obtidos foram comparados com os descritos em cinco trabalhos que apresentam resultados de estudos semelhantes sobre o tema (também realizados na RMBH). A análise comparativa demonstrou que, de forma geral, as empresas apresentam um processo de FP bastante subjetivo. O somatório dessas evidências, identificadas por meio da comparação dos estudos de casos e dos trabalhos selecionados sobre o tema, podem contribuir para a identificação do atual cenário do varejo da RMBH.

Palavras-chave: Formação de Preços; Comércio Varejista; Autopeças. Região Metropolitana de Belo Horizonte/MG.

1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre a Formação de Preços (FP) no varejo apresentam grande relevância, principalmente na literatura brasileira. Vários estudos dissertam sobre a gestão e a utilização de diferentes ferramentas em empresas varejistas. Conforme dados apresentados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), pode-se verificar a significância desse setor para a economia brasileira. Anualmente as empresas do comércio varejista, de forma geral, movimentam bilhões de reais e emprega milhares de brasileiros. Particularmente, o setor comercial de veículos, peças e motocicletas, foco deste trabalho, possui um total de 138.237 empresas em todo o território nacional (IBGE, 2006).

Apesar de sua significativa importância para a economia, diversos são os trabalhos que relatam as dificuldades e os desafios enfrentados pelos gestores das empresas varejistas. Segundo Souza *et al.* (2007b), com o desenvolvimento da economia e a consequente expansão do setor varejista, tornou-se necessário aos gestores dessas empresas definir estratégias de comércio diferenciadas. Além disso, tornou-se necessário aprimorar as técnicas utilizadas para o controle gerencial. Outro imperativo para esse setor foi a aquisição de novas tecnologias, cujo principal objetivo é modernizar o processo de produção e oferecer suporte à gestão. Para tanto, foram necessárias adaptações no relacionamento das empresas varejistas com seus clientes e fornecedores, a fim de possibilitar a definição de políticas de comércio eficientes.

Nesse contexto de mudança e modernização do setor varejista, destaca-se a necessidade de formalização do processo de definição de preços. Segundo Souza *et al.* (2006b), são poucos os estudos que dissertam sobre possíveis técnicas utilizadas e como se dá a formalização do processo de FP em empresas varejistas brasileiras. Destaca-se ainda a lacuna da literatura em relação às empresas de pequeno e médio porte. A relevância do processo de FP por ser percebida pela definição de Assef (1997), que considera como

determinante para que as organizações atinjam seus objetivos a definição de uma política de preços competitiva.

De forma geral, percebe-se que a definição de preços eficientes podem assegurar a sobrevivência e o crescimento das empresas no mercado. Esse fator (*i.e.*, o preço) é ainda mais crítico para o comércio varejista (URDAN; URDAN, 2006). De forma geral, o cliente é um dos principais fatores que pressiona as empresas a buscarem novas estratégias de *marketing* e vendas. O perfil do consumidor mudou para um cliente mais exigente e atento. Isso porque atualmente o cliente dispõe de maiores opções de produtos e serviços para tomar a decisão de compra. Decorre desse fato, principalmente, a relevância do preço de venda.

Segundo Kotler e Keller (2006), o preço é o elemento do *mix* de *marketing* que produz receita, além de informar ao mercado o posicionamento de valor pretendido pela empresa para seu produto. Consoante Dickson (1999), o valor do preço estipulado pelas empresas tem o objetivo de: (i) sustentar a estratégia de posicionamento; (ii) atingir os objetivos financeiros propostos; (iii) ajustar a oferta à realidade do mercado. Considerando esses objetivos, destaca-se que o processo de FP é usualmente confuso em decorrência dos fatores que o influencia, a saber: os custos, os concorrentes e o valor percebido pelos clientes (BOONE; KURTZ, 2004; KOTLER, 2005).

De acordo com Cararo (2005), existem três métodos principais de tomada de decisão de preços (*i.e.*, FP), quais sejam: (i) baseado na relação entre a oferta e a procura; (ii) resposta da empresa à concorrência do mercado; (iii) margem de lucro desejada (taxa de *mark-up* sobre os custos). Por sua vez, Kotler (2005) aponta os principais erros na determinação dos preços de venda, dentre os quais se destacam: (i) grande valorização dos custos na tomada de decisão de preços; (ii) não monitoramento (revisão) dos preços com frequência, o que pode gerar um desacordo com o mercado.

Nesse sentido, a pesquisa descrita neste artigo objetiva comparar os resultados de pesquisas que dissertam sobre o processo de FP no setor varejista de autopeças. Para tanto, realizou-se uma análise dos resultados obtidos por cinco trabalhos sobre o tema, desenvolvidos nos anos de 2006 a 2008 por meio de estudos de casos em empresas da região metropolitana de Belo Horizonte/MG (RMBH). Esses resultados foram, posteriormente, comparados com o estudo de caso realizado em cinco empresas varejistas do setor de autopeças também da RMBH.

O presente trabalho está estruturado em seis seções, incluindo esta Introdução (seção 1). Posteriormente, são apresentados alguns conceitos relevantes para a compreensão deste trabalho: setor varejista de autopeças (subseção 2.1), comportamento do consumidor e FP (subseção 2.2). Na seção 3, apresenta-se a metodologia do estudo. Segue-se, na seção 4, a apresentação dos resultados obtidos por cinco trabalhos sobre o tema e os resultados dos estudos de casos realizados em cinco empresas varejistas de autopeças da RMBH. A análise dos resultados e as conclusões são apresentadas nas seções 5 e 6, respectivamente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Setor varejista de autopeças

O significado de comércio, para Silva (2003), é “comprar para vender”, ou seja, é o ato de adquirir um produto de quem o produz e o vender para terceiros. Segundo Levy e Weitz (2000), varejo é um conjunto de negócios que adiciona valor a produtos e serviços e os vende para consumidores, os quais irão utilizar os bens/serviços adquiridos para seu uso pessoal ou familiar. Nesse sentido, de forma geral, pode-se entender o varejo como uma atividade comercial que objetiva revender bens/serviços em pequenas quantidades para o consumidor final, sem alterar sua composição.

Para Las Casas (2000) o comércio varejista tem foco na comercialização a consumidores finais, por meio da compra de uma variedade de produtos de fabricantes ou

atacadistas e revenda em pequenas quantidades. Assim, as organizações que realizam vendas diretamente para o consumidor final desempenham atividades de varejo. Entretanto, para serem consideradas varejistas, é necessário que as empresas definam o varejo como principal atividade, ou seja, a maior parte das suas operações deve ser decorrente de vendas a varejo. Dunne e Lusch (2001) citam ainda que as atividades varejistas não precisam ser, necessariamente, realizadas em lojas, podem ser realizadas de outras formas, tais como: *Internet*, telefone, correio, dentre outros.

Dada as peculiaridades do comércio varejista, observa-se que o sucesso e a sobrevivência de uma empresa nesse setor dependem significativamente da manutenção de vantagens competitivas (PORTER, 1989), as quais podem ser alcançadas pela adoção de novas tecnologias, por novos métodos de administração, pela utilização de recursos de forma racionalizada e pela inovação constante de produtos e serviços (MAHONEY; PANDIAN, 1992). Por meio da adoção dessas medidas é possível criar uma base para a diferenciação e a geração de valor para o consumidor, ou seja, a empresa consegue criar uma vantagem competitiva.

Para Baumier (2002), toda empresa que compete em um determinado setor possui uma estratégia competitiva, seja essa explícita (*i.e.* formalizada e definida por meio de um processo de planejamento) ou implícita (decorrentes das atividades diretas da empresa). As disciplinas de planejamento estratégico são, portanto, de fundamental importância para as empresas que atuam no setor varejista. Segundo Ruotulo e De Menezes (2001), ao idealizar um conceito de loja, o varejista toma decisões sobre nível de serviço oferecido, tamanho e localização da loja, acesso ao cliente, cobertura geográfica, linha de produtos comercializados, política de preços etc. Esses fatores são determinantes para a manutenção de vantagens competitivas, tanto para empresas de comércio varejista em geral, quanto para varejistas de autopeças.

Atualmente, o Brasil possui 264 empresas distribuidoras de autopeças e 33 mil lojas de varejo, garantindo a cobertura de todo o território nacional. A distribuição e o varejo de autopeças são responsáveis pela geração de aproximadamente 218.300 postos de trabalho para atender o setor da reparação de veículos, formado por cerca de 94.759 oficinas mecânicas em todo o país. Distribuidores e varejistas de autopeças estão presentes em, praticamente, todos os municípios brasileiros, no intuito de satisfazer os mercados locais que têm necessidades diferentes, de acordo com a frota circulante da região (PORTAL DA AUTOPEÇA, 2008).

De acordo com o estudo realizado pelo Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores (SINDIPEÇAS, 2008), a frota nacional de veículos no Brasil é estimada em 26 milhões de unidades. Os veículos têm idade média de 9,2 anos, sendo bastante diversificados quanto a marca, modelo etc. Atualmente, são cerca de 400 tipos diferentes de carros que circulam em todo o território nacional.

Diante desse cenário, segundo o SINDIPEÇAS (2008), o ramo de autopeças está se segmentando. A fim de satisfazer as necessidades diversas dos consumidores, o mercado de autopeças tem buscado oferecer produtos também diversificados. Os distribuidores e os varejistas têm dado enfoque às diferenças entre as frotas de cada região e as oscilações do mercado. Observa-se ainda a segmentação de empresas por tipo de peça oferecida. Outra constatação importante é a verificação de que a maioria das empresas varejistas de autopeças é de pequeno porte.

Outra tendência desse setor é redução dos estoques ao mínimo possível (LEE *et al.*, 1997), por meio da cooperação e o compartilhamento de informações da demanda de consumidores finais (VERGIN; BARR, 1999). A partir de 1994, com o controle dos níveis de inflação, foi possível aos varejistas níveis mínimos de estoques que assegurassem certo nível de serviços ao cliente e fácil acessibilidade a tais produtos (PORTAL DA AUTOPEÇA,

2007). Os varejistas também estão investindo em treinamento e capacitação profissional de seus vendedores, a fim de garantir a satisfação do consumidor.

Em geral, essas mudanças têm sido possível devido ao aquecimento das vendas de veículos novos, o que influencia diretamente e negativamente o mercado varejista de autopeças. Isso porque o setor tem foco nos produtos de reposição. De forma geral, com a crescente venda de veículos novos, a manutenção e troca de peças de carros usados tem decrescido (SINDIPEÇAS, 2008). Aliado à esse fato, é possível identificar também o aumento da competitividade do setor.

O conselheiro do SINDIPEÇAS lembra que a garantia dada aos novos automóveis vem sendo paulatinamente ampliada e a “invasão de peças do Leste Europeu começa a incomodar o setor” (SINDIPEÇAS, 2008). No ano de 2005, segundo os ministérios do Desenvolvimento, Indústria e Comércio e da Fazenda, o Brasil importou da China o equivalente a 57,4 milhões de dólares em autopeças, e este valor tem aumentado continuamente nos últimos anos. Isso tem contribuído para a diminuição da participação dos varejistas do país no mercado das indústrias de autopeças nacionais (PORTAL DA AUTOPEÇA, 2003).

2.2 Comportamento do consumidor e formação de preços

Segundo Underhill (1999), é comum que os empresários e gestores do comércio varejistas desconheçam seus clientes. Conhecer o perfil do cliente, isto é, o que querem e como os consumidores tomam suas decisões de compra e de utilização de produtos é fundamental para que as organizações tenham êxito (SHETH *et al.*, 2001). Como afirmam Kotler e Keller (2006), é preciso monitorar permanentemente o comportamento e o perfil de compra do consumidor e como esses fatores (*i.e.*, comportamento e perfil do cliente) variam diante de modificações externas – preço, *mix* de produtos etc.

De acordo com Richers (1984), o comportamento do consumidor caracteriza-se pelas atividades mentais e emocionais realizadas na seleção, compra e uso de produtos ou serviços para a satisfação de suas necessidades. Para Kotler e Keller (2006), uma vez que o propósito do *marketing* é, de forma geral, atender e satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores, torna-se fundamental conhecer o seu comportamento de compra.

Nesse sentido, as organizações, de forma geral, buscam identificar os itens que os consumidores consideram relevantes no momento da tomada de decisão de compra. A partir dessa identificação, é possível agregar características e benefícios aos produtos que poderão ser percebidos e valorizados pelos consumidores (Souza *et al.*, 2007b). Dentre os fatores considerados pelos clientes, destaca-se o preço.

Segundo Souza *et al.* (2006a), preço é a quantidade de dinheiro necessária para comprar uma unidade de mercadoria ou serviço. A determinação do preço de venda de produtos e/ou serviços representa uma das decisões mais importantes de uma empresa (LEITE FILHO, 2004). Dada a sua importância no mercado, a FP é objeto de estudo da teoria Econômica (Microeconomia), da Administração (*Marketing*) e Contabilidade (Custos), cada qual com suas particularidades (SOUZA *et al.*, 2006a).

De acordo com Bernardi (2004), existem vários fatores que interferem na FP de venda, destacando-se: custos, ramo/segmento, concorrência, demanda, nível de atividade da empresa, conjuntura, Governo, estrutura de mercado. 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 possa manter sua competitividade.

Muitas empresas costumam precificar seus produtos e/ou serviços considerando os custos fixos em sua formação. Segundo Assef (1997), esse critério mostra-se prejudicial à empresa, uma vez que distorce o cálculo do preço do produto e pode acarretar em uma perda da competitividade dos produtos. Aloe (1995) completa que essa prática de diluição de preços

fixos sobre o total de vendas da empresa demonstra-se como um dos maiores equívocos cometidos na precificação de itens no mercado varejista. Além disso, para Dolan e Simon (1998), as principais dificuldades encontradas no processo de FP são: (i) interdependência dos produtos e mercados; (ii) a disponibilidade para os consumidores de um volume muito grande de informações; e (iii) a concorrência.

Para Braga Jr. *et al.* (2005) é fundamental para a formulação de uma estratégia competitiva de preços a relação da empresa ao seu meio ambiente. Nas decisões de FP, de maneira geral, o gestor deve observar o que está em volta deste produto, como os impostos, a legislação fiscal, política econômica, taxa de juros, tecnologia, ou seja, todas as variáveis endógenas. Dado esses fatores, tem-se que a política de preços deve ser coerente com o ambiente ao qual a empresa está relacionada.

Segundo Consolli *et al.* (2001), o objetivo da FP é definir um valor que o cliente esteja disposto a pagar e ao mesmo tempo cubra os custos/despesas da empresa. De forma geral, os fatores que as empresas normalmente consideram para formar preço são: (i) custos da mercadoria; (ii) preço da concorrência; e (iii) características particulares do produto e valor percebido pelos clientes (KOTLER, 2005).

Em relação ao fator custo, Consolli *et al.* (2001) destaca que, de forma geral, o custo deixou de ser uma simples ferramenta de avaliação de estoques e de determinação de preço de venda de produtos, definidos pela contabilidade tradicional, para tornar-se um dos mais importantes instrumentos de auxílio no alcance de maior competitividade das organizações. O monitoramento e o controle dos custos são processos críticos para a continuidade e crescimento das empresas. Além disso, esse fator é determinante na FP. O tomador de decisão de preço deve considerar o fator custo, a fim de que a empresa possa alcançar os padrões de rentabilidade e lucratividade almejados.

Segundo o Sindicato da Indústria de Reparação de Veículos e Acessórios de São Paulo (SINDIREPA-SP, 2008) para formar o preço de forma consistente e segura, as empresas devem ter conhecimento de seus investimentos fixos – necessários para abrir uma empresa, como móveis, veículos etc. –, de suas despesas fixas – independente do volume de vendas, serão as mesmas – e, por último de seus custos e despesas variáveis – como impostos sobre volume de vendas, valor da aquisição de mercadorias vendidas, etc.

3. METODOLOGIA

A pesquisa descrita nesse artigo pode ser dividida em duas partes. Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre o setor varejista, autopeças, comportamento do consumidor, FP, em bibliotecas de universidades, anais de congressos e sítios da *Internet*. Essa pesquisa possibilitou a identificação dos diversos trabalhos publicados sobre o tema FP em empresas varejistas, bem como a definição de cinco trabalhos que dissertassem sobre o processo de FP em empresas da RMBH. Especificamente esses trabalhos são de autoria de Souza *et al.* (2006a; 2006b, 2007a; 2007b) e Lira *et al.* (2008) e apresentam resultados de estudos de casos realizados em empresas do comércio varejista da região em questão (*i.e.*, RMBH). A síntese dos resultados e das conclusões descritas por esses autores é apresentada na seção 4.1 deste trabalho.

Posteriormente, a fim de realizar uma análise comparativa com os resultados descritos na literatura, foram realizados cinco estudos de casos em empresas varejistas do setor de autopeças da RMBH. Para tanto, foram coletados dados no período de julho de 2008 a maio de 2009, por meio de entrevistas semi-estruturadas com os proprietários (donos e gestores) das empresas varejistas de autopeças participantes da pesquisa (neste artigo, tratadas como “A”, “B”, “C”, “D” e “E” a fim de resguardar informações sigilosas). De acordo com Hair Jr. *et al.* (2005), entrevistas semi-estruturadas se caracterizam por apresentarem um planejamento

relativamente aberto, diferenciando, assim, do questionário ou entrevista estruturada (padronizada) que possuem um plano fechado.

Essa segunda parte da pesquisa é constituída, portanto, de cinco estudos de casos, de natureza exploratória, qualitativa e descritiva. O estudo de caso possibilita o alcance de conhecimentos amplos e detalhados do objeto de estudo, além de ser um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos em seu contexto real (YIN, 2005). O estudo de caso se mostra exploratório por haver pouca literatura sobre tal ramo de atividades. Descritivo, porque vem descrever as características do mercado de varejo de autopeças na RMBH. Por fim, o estudo pode ser classificado como qualitativo, pois ao final da pesquisa, são feitas algumas generalizações neste ramo de atividades, possuindo de várias perspectivas de um mesmo problema (FLICK, 2004).

O roteiro semi-estruturado das entrevistas era composto de perguntas acerca dos dados gerais da empresa, compras, vendas, contabilidade, sistemas utilizados, custos e FP. A coleta de dados objetivou a obtenção de informações para análise e compreensão do processo de FP das empresas pesquisadas. Além disso, buscou-se identificar fatores internos e externos são considerados nesse processo.

A análise dos dados consistiu na utilização de uma metodologia específica para a leitura das questões abertas tratadas nas entrevistas, com base em técnicas de análise de conteúdo utilizadas por Bardin (1977) e Cullinane e Toy (2000). Iniciou-se o trabalho com um estudo minucioso da transcrição da entrevista realizada com os gestores de cada empresa. Em seguida, foram construídas grades de leitura que possibilitaram a classificação das respostas em categorias e subcategorias, o que fomentou a comparação das cinco empresas de forma direcionada, sistemática e categorizada.

4. RESULTADOS

4.1 As pesquisas sobre formação de preços no varejo

Souza *et al.* (2006a) realizou um estudo de caso em uma empresa tradicional varejista de Belo Horizonte, denominada Varejão das Fábricas. Conforme resultados do trabalho, observou-se que o processo de FP na empresa é bastante complexo e baseado principalmente em análises dos custos da concorrência e do comportamento do consumidor. Os autores observaram por meio da observação direta não participante que o sistema de informações utilizado na empresa fornece diversas informações importantes para dar suporte ao processo de FP. De forma 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 nessa margem. Os autores concluíram o método de FP do Varejão das Fábricas concilia os enfoques financeiro e mercadológico, apoiando-se na análise de fatores internos e externos à empresa.

No mesmo ano, Souza *et al.* (2006b) realizaram estudos de casos em varejos informais de Belo Horizonte, nos quais concluíram que, de forma geral, as empresas pesquisadas percebem a importância da FP para sua sustentabilidade. Conforme resultados apresentados, os autores constataram que as informações contábeis, mesmo as de caráter informal, são utilizadas pelos proprietários para a FP. Além disso, observou-se processo caracteriza-se por ser intuitiva, ou seja, para a FP considera-se de forma subjetiva as informações da concorrência e da percepção de valor dos clientes. Os autores concluem, portanto, que há necessidade de uma maior profissionalização do processo nessas empresas, apesar de elas pertencerem ao varejo informal.

Como sequência das pesquisas, Souza *et al.* (2007a) realizaram estudos de casos em duas empresas do comércio varejista sediadas em Belo Horizonte. Tal como apresentado por Souza *et al.* (2006a), no estudo de Souza *et al.* (2007a), ambas empresas determinam seus preços com base nos custos dos produtos acrescidos de uma margem percentual (*mark-up*).

As demais despesas também são incluídas nesta margem. Observou-se ainda que alguns fatores que podem exercer influência no processo de FP são comuns às duas empresas. Dentre eles, destacam-se os fatores internos: custos, giro do estoque e qualidade do produto. Os fatores externos são: concorrência e o valor percebido pelos clientes. Conforme observação de Souza *et al.* (2007a), para reduzir as incertezas inerentes aos fatores externos, ambas empresas realizam pesquisas visando obter informações sobre os preços praticados pelos concorrentes. Desse modo, os autores concluem que os métodos utilizados pelas empresas varejistas estudadas conciliam as abordagens financeira e mercadológica.

No mesmo ano, Souza *et al.* (2007b) realizaram um estudo também em Belo Horizonte com foco em duas empresas varejista de vestuário. Nesse estudo, os autores observaram que, no processo de FP, ambas empresas utilizavam informações internas (custo, giro dos estoques e resultados das vendas) e externas (concorrência, valor percebido pelos consumidores e moda/tendências). Entretanto, por meio de entrevistas e de observação direta não participante, os autores concluíram que, no processo de FP dessas empresas, dá-se maior relevância a fatores subjetivos do que aos procedimentos metodologicamente fundamentados.

4.2 Estudos de caso

4.1.1 Empresa A

A empresa A foi fundada em 1991 e comercializa peças e acessórios para veículos, com foco em itens relacionados com suspensão, freio e regulagem. Considerada de pequeno porte (BRASIL, 1999), a empresa não possui filial e apresenta um faturamento anual em torno de R\$ 480.000,00. Trabalham na empresa dois funcionários, além do sócio-gerente, os quais atendem principalmente uma clientela já antiga de proprietários de mecânicas. A empresa busca atualmente se estabilizar no mercado e investir em ampliação e informatização das atividades desenvolvidas, já que todos os seus processos são manuais.

O sócio-gerente é o responsável pelas compras e o controle para reposição de estoque é feito manualmente. Mantêm-se um número fixo de peças, julgado por esse sócio como o suficiente para atender a demanda. A empresa abrange o mercado regional (*i.e.*, a RMBH). A participação das vendas que são realizadas pessoalmente (balcão) representa cerca de 40% do total, sendo o restante por telefone.

Os funcionários da empresa são responsáveis apenas pelo controle financeiro, uma vez que a contabilidade é terceirizada. A gestão de custos é realizada de forma totalmente manual pelo sócio-gerente, quem controla os custos das compras diariamente. Destaca-se que esse controle é utilizado para subsidiar sua tomada de decisão para FP. Além disso, o processo de FP na empresa A é realizado com base nas despesas e no volume de vendas mensais. Assim, o sócio-gerente, para a FP, considera tais despesas e vendas mensais e aplica uma porcentagem sobre o custo fixo da mercadoria, além de calcular um percentual de lucro com base na concorrência. Caso algum produto fique muito tempo no estoque, o preço dele é atualizado monetariamente.

A empresa não utiliza preços psicológicos e fornece um desconto de 10% para os clientes que compram à vista. Além disso, oferece serviços adicionais de entrega de mercadorias (considerando um valor mínimo de compra) e estacionamento gratuito. Destaca-se que a empresa não possui Sistema de Informação automatizado. Dessa forma, o controle de vendas e compras é realizado manualmente pelo sócio-gerente, quem registra em um livro a movimentação (compra-venda) para uma posterior análise histórica.

4.1.2 Empresa B

A empresa B comercializa peças automotivas de linha leve (carros pequenos), foi fundada no ano 2000, é considerada uma microempresa (BRASIL, 1999). A empresa possui uma filial, sendo que a matriz emprega dois funcionários além do sócio-gerente. A maior

parte de seus clientes é da cidade onde a empresa está localizada, apesar de atender a toda RMBH. Destaca-se ainda que 70% de sua clientela são profissionais mecânicos.

A venda de peças, de forma geral, apresenta sazonalidade, sendo os meses janeiro, fevereiro e dezembro os de maiores vendas. Atualmente a empresa tem como objetivo aumentar seu estoque e garantir sua estabilidade no setor. Os gestores acreditam que com essa medida poderão atribuir um preço mais adequado para seus produtos, bem como captar recursos para o pagamento das contas, para a obtenção de lucros e para o acompanhamento da dinâmica do mercado.

A compra dos produtos é feita pelo sócio-gerente de acordo com a demanda de seus clientes, sendo que a quantidade vendida é diretamente reposta no estoque. Para o controle de estoque, a empresa utiliza um sistema denominado "Work Motor Plus". Destaca-se que para a aquisição e reposição do estoque, a empresa considera como fatores mais relevantes a qualidade e o preço.

De forma geral, as vendas são realizadas por telefone (80%) e pessoalmente no balcão da empresa (20%). O empreendimento busca aumentar as vendas e a base de clientes por meio de (i) descontos para comprar à vista, (ii) distribuição de panfletos, (iii) não cobrando juros nos pagamentos com prazos e (iv) utilizando a prática de preços psicológicos. A empresa realiza ainda algumas entregas gratuitas.

A contabilidade da empresa B, assim como no caso da empresa A, é terceirizada, sendo que as informações contábeis, de forma geral, não exercem influência no processo de gestão de custos da mesma. O sócio-gerente diz estar satisfeito com a terceirização dos serviços de contabilidade. Cumpre salientar que a empresa B conhece o custo médio de suas mercadorias.

O sócio-gerente da empresa é o responsável pela FP. Nesse processo são considerados os gastos com aluguel, luz, salários, entrega de mercadorias e telefone. Além disso, a empresa utiliza um percentual de lucro aplicado sobre o custo médio das mercadorias. Outras variáveis consideradas são os preços praticados pela concorrência, a demanda e a oferta de produtos.

4.1.3 Empresa C

Tal como a empresa B, a empresa C também comercializa peças automotivas de linha leve (carros pequenos). A maior parte dos seus clientes são da RMBH, sendo a maior parte das vendas realizadas diretamente ao consumidor final. Com faturamento anual em torno de R\$ 600.000,00, sendo, portanto, considerada de pequeno porte (BRASIL, 1999), a empresa emprega 10 funcionários, além do sócio-gerente. Segundo esse sócio, como existe grande concorrência neste setor, a empresa opta por ser melhor no atendimento. Assim, seu objetivo é atender melhor e com mais dedicação o cliente.

As compras, de responsabilidade do sócio-gerente, são realizadas semanalmente por meio de leilões, e a quantidade a ser adquirida é definida no momento da compra. Para tanto, considerada o nível de estoque da empresa, que conta atualmente com mais de 4.000 produtos. Os fatores mais relevantes para a realização da compra das peças são o preço e a qualidade, já que o valor do frete é sempre o mesmo (as compras da empresa são realizadas às vezes pela *Internet* e apenas em São Paulo/SP). Para a obtenção da peças, a empresa opta por comprar carros baixados (sucateados), uma vez que isso, segundo informações do sócio-gerente, possibilita a obtenção de peças usadas.

As vendas da empresa são realizadas pessoalmente. Esse fato decorre principalmente do tipo de peças que é comercializado pela empresa (*i.e.*, peças usadas). A fim de verificar a qualidade e o estado do produto que irá adquirir, os clientes dessa empresa preferem verificar pessoalmente as peças. Destaca-se que a empresa não possui serviços de entrega. Apesar disso, são oferecidos ao cliente pagamento no cheque e no cartão.

Parte dos serviços de contabilidade da empresa C é terceirizado, sendo o restante realizado pelo proprietário e pelo sócio-gerente. Tal como a empresa B, a empresa C utiliza para o controle de estoque um sistema denominado "Work Motor Plus". Nessa empresa, esse sistema é utilizado para o controle também das notas fiscais, além de armazenar todas as informações de cada departamento e emitir relatórios. Destaca-se que há um setor responsável controle de custos, sendo o sócio-gerente quem realiza essa atividade.

Para o processo de FP, a empresa considera o preço médio de uma peça nova no mercado. Isso porque, segundo o sócio-gerente, o preço de uma peça usada pode ser, no máximo, a metade do preço de uma peça nova. De forma geral, não são consideradas outras variáveis que não o preço da peça nova.

4.1.4 Empresa D

Fundada em 2008, a empresa D comercializa peças automotivas em geral. A missão da empresa é vender a peça e atender o cliente com qualidade, oferecendo-lhe o menor preço e um ambiente *clean* (sofisticado/arejado). Esses fatores são considerados atrativos e objetivam atrair novos consumidores, tais como os clientes femininos. Destaca-se que, de forma geral, o perfil dos consumidores da empresa são homens e proprietários de mecânicas. A fim de diversificar sua clientela, estão sendo realizados atualmente significativos investimentos em projetos de *marketing*.

A empresa não possui filiais e, por ser nova nesse ramo de atividades, apresenta um faturamento mensal em torno de R\$ 24.000,00, sendo considerada, portanto, uma empresa de pequeno porte (BRASIL, 1999). O empreendimento emprega 2 funcionários, além da sócia-gerente. De forma geral, os consumidores da empresa são da RMBH. Há casos em que são solicitadas entregas em demais localidades, tais como cidades do interior de Minas. Nessas ocasiões, os clientes devem arcar com o frete. Cumpre salientar que as vendas são realizadas em maior parte pessoalmente (no balcão) para mecânicas 70%, por telefone ou pela *Internet* (30%).

A sócia-gerente é responsável pelas compras, que são realizadas quando se atinge um "estoque mínimo". Para esse processo, é utilizado um sistema denominado "Nagas", que possibilita o armazenamento e o controle dos dados dos produtos em estoque. Destaca-se que os fatores relevantes para a reposição de peças é a qualidade e o preço, sendo que a empresa adquire tanto peças originais e quanto "paralelas" (usadas). As compras são realizadas diretamente na fábrica dos fornecedores.

Os serviços de contabilidade da empresa são terceirizados. De forma adicional, a empresa realiza atividades de controle das contas a pagar e a receber. Apesar disso, a empresa desconhece seus custos fixos, sendo essa variável, portanto, desconsiderada no processo de FP. De forma geral, a definição do preço dos produtos é realizada considerando-se o custo da peça, impostos e fretes. A empresa utiliza ainda um *mark-up* de 40% (percentual de lucro, embutido no valor de venda da mercadoria).

4.1.5 Empresa E

Fundada em 1990, caracterizada de médio porte (BRASIL, 1999), a empresa E comercializa peças e acessórios para carretas. São cerca de 600 a 800 itens comercializados, os quais se referem principalmente a peças de freios e de suspensão. A clientela da empresa é composta principalmente por pequenas e médias empresas de caminhões e também caminhoneiros autônomos.

A empresa E apresenta faturamento mensal em torno de R\$ 60.000,00 e emprega 5 funcionários, não possui filiais e sua missão é "gerar lucro cada vez maior". O maior fluxo de vendas da empresa ocorre na sexta-feira, pois é quando a frota de caminhões cliente demanda

manutenção e troca de peças. O mês de sazonalidade é dezembro, ou seja, no período de férias quando as empresas costumam dar manutenção em seus caminhões.

Nessa empresa há um setor responsável pelas compras, que define o momento de reposição a partir do estoque mínimo. Os responsáveis consideram o frete e o preço na tomada de decisão de compras, tendo em vista que as peças são originais de fábricas (peças “genuínas”). Seus fornecedores são os mesmos a mais de dez anos e o controle do estoque é realizado automaticamente por um sistema denominado “FMSI”. Por meio desse sistema, possibilita-se o conhecimento do custo de cada mercadoria (custos de estocagem).

De forma geral, as vendas são realizadas pessoalmente (20%) e por telefone (80%). A empresa oferece serviço de entrega para o cliente, sendo que a própria empresa arca com os gastos incorridos. Também são oferecidos prazos maiores para pagamento, os quais dependem da quantidade comprada, da confiabilidade do cliente etc. Para atrair novos clientes a empresa utiliza a distribuição de flanelas com a logomarca, endereço e telefone da loja. Em relação às peças comercializadas, a empresa diz estar satisfeita e não pretende expandir a variedade de mercadorias.

Assim como nas demais empresas pesquisadas, a contabilidade é terceirizada. Apesar disso, a gerente controla todas as movimentações realizadas pela contabilidade. Além disso, tem-se a informação precisa sobre o custo de armazenagem, custo de frete, de seguro e o custo médio das mercadorias. Dessa forma a empresa conhece o custo efetivo de cada peça, ou seja, todos os gastos diretos e indiretos. Os custos fixos da loja são: água, telefone, aluguel, seguro, empregados, energia elétrica, mensalidade do sistema informatizado utilizado.

No processo de FP, existe distinção de custos fixos e variáveis. Os custos fixos são alocados a cada produto de acordo com uma porcentagem definida pela gerência. A empresa faz análise de desempenho e lucratividade dos produtos individualmente. A análise de custos é realizada pela gerente, que considera o fator experiência muito relevante para essa atividade.

Todo o processo de FP da empresa é feito por uma fórmula criada pela gerente, na qual existem 10 opções de *mark-up* diferentes, além do ponto de equilíbrio definido por ela mesma. Essa gerente é responsável por formar os preços e controlar a gestão de custos da empresa. Não são utilizados preços psicológicos e a gerente afirma que o processo de FP de venda é eficaz e cobre os custos da empresa. Nesse processo, o principal risco destacado é risco do mercado, ou seja, definir um preço de acordo com o praticado pelo mercado mas que seja inferior ao ponto de equilíbrio estipulado por ela.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por meio dos estudos de caso realizados nas cinco empresas varejistas de autopeças, foi possível observar algumas semelhanças com estudos anteriores, tais como o fato de as empresas observarem o preço e a qualidade dos produtos durante a compra das mercadorias e o fato de todas possuírem contabilidade externa. Outra paridade é o fato de as empresas oferecerem descontos e serviços adicionais para atrair os clientes, com exceção da C.

De forma geral, as empresas pesquisadas consideram o momento de reposição do estoque de base a partir do alcance de um estoque mínimo. Em relação às vendas, nas empresas A, B e E, a maior parte é realizada por do telefone, enquanto na empresa D, a maior parte das vendas é realizada pessoalmente. Diferentemente das outras empresas, C possui um fluxo de venda de 50 % no balcão e 50% por telefone. Somente a empresa D utiliza a *Internet* para venda.

Especificamente sobre o processo de FP observou-se que os sócios-gerentes são os principais responsáveis pela definição das variáveis consideradas e do preço de venda das peças. Na FP das empresas A e C, os proprietários baseiam-se em suas experiências de mercado e na concorrência, levando em consideração os preços e serviços de outras empresas varejistas e de distribuidoras de autopeças. Nas empresas B e D é predominante o uso dos

percentuais de custo para a FP, sendo que o proprietário da empresa D baseia-se também em sua experiência. Diferentemente das outras empresas, a empresa B é a única empresa que utiliza o preço psicológico. Cumpre salientar que o *mark-up* é considerado para a definição do preço das empresas pesquisadas, com exceção da empresa C.

Em relação aos resultados descritos na literatura, especificamente nos trabalhos de autoria de Souza *et al.* (2006a; 2006b, 2007a; 2007b) e Lira *et al.* (2008), observa-se que as empresas varejistas da RMBH utilizam alguns métodos formalizados para a definição do preço de venda. No trabalho realizado por Souza *et al.* (2006a), observou-se que a empresa estudada concilia os enfoques financeiro e mercadológico, apoiando-se na análise de fatores internos e externos à empresa. Em relação ao estudo realizado no varejo informal, observou-se necessidade de uma maior profissionalização desse processo nessas empresas (SOUZA *et al.*, 2006b). Conforme observação de Souza *et al.* (2007a), os métodos utilizados pelas empresas varejistas estudadas conciliam as abordagens financeira e mercadológica. Souza *et al.* (2007b), por sua vez, concluiu que o processo de FP das empresas pesquisadas é predominantemente subjetivo.

6. CONCLUSÃO

Observa-se que o processo de FP é muito importante para as empresas no atual ambiente competitivo. Tal importância é acentuada no que tange às empresas varejistas, tendo em vista sua maior proximidade ao consumidor final e a usual grande influência dos preços sobre a demanda de seus produtos. Destaca-se que essa importância da FP para a manutenção da competitividade das empresas varejistas foi ratificada pelo referencial teórico que apóia este trabalho.

Nesse contexto, a pesquisa, cujos resultados são apresentados neste artigo, visou comparar os resultados de pesquisas que dissertam sobre o processo de FP no setor varejista de autopeças. Para tal, foram realizados cinco estudos de casos em empresas varejistas da RMBH e os resultados obtidos comparados com outros cinco trabalhos selecionados disponíveis sobre o tema na literatura.

Verificou-se, no estudo, a importância do processo de FP para as empresas estudadas. Tais resultados empíricos corroboram a relevância dada ao tema no que se refere às empresas varejistas na literatura. Observou-se, em todas as empresas, que o processo de FP é considerado vital para a sustentabilidade do negócio por meio da manutenção de sua competitividade no mercado.

Observou-se que várias metodologias são utilizadas pelas empresas no que tange à FP, tais como: *mark-up*, preços com base nos concorrentes e preços psicológicos. Tais metodologias combinam normalmente a abordagem financeira com a abordagem mercadológica, provavelmente, no intuito de superar as limitações existentes em cada uma delas individualmente.

Os resultados obtidos nos estudos de casos desenvolvidos durante a pesquisa ratificam a maioria dos resultados obtidos nos estudos selecionados na literatura. Tal como destacado anteriormente, há, de maneira geral, uma articulação entre as abordagens financeira e mercadológica para a FP. Ademais, as metodologias utilizadas pelas empresas são diversas e há a consideração de uma série de fatores tanto internos quanto externos às mesmas em considerações sobre o preço de venda.

Por fim, destacam-se algumas limitações apresentadas pela pesquisa destacada neste trabalho. Primeiramente, os resultados não podem ser generalizados, uma vez que se tratou de estudos de casos em um número limitado de empresas. Ademais, todos os resultados analisados são provenientes de uma mesma região (RMBH). Estudos futuros poderiam expandir a amostra estudada, assim como analisar empresas semelhantes em outras regiões para fins de comparação, ratificando ou não os resultados apresentados neste artigo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALOE, L. C. *Administrando preços e lucros no comércio*. São Paulo: Senac, 1995.
- ASSEF, R. *Formação de preços*. São Paulo: Editora Campus, 1997.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAUMIER, A. *Fatores de vantagem competitiva de sistemas de distribuição varejista em foco com foco em redes cooperativas e franchising: um estudo exploratório*. 2002. 182 f. Dissertação (Mestre em Engenharia), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 2002.
- BERNARDI, L. A. *Manual de formação de preços: políticas, estratégias e fundamentos*. 3. ed. São Paulo: Altas, 2004.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. *Marketing contemporâneo*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- CARARO, J. F. J. *Roteiro para a formação de preço de venda de projetos e Serviços técnicos para escritórios de arquitetura*. 2005. 360 f. Dissertação (Mestrado em Construção Civil), Setor de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná, 2005.
- CONSOLLI, M. V.; PEREIRA, F. S.; REBELATTO, D. A. N. A gestão estratégica de custos como ferramenta para gestão econômica e estratégica das empresas: o setor de autopeças nacional neste contexto. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), Salvador/BA, 2001. *Anais...*, 2001.
- CULLINANE, K.; TOY, N. Identifying influential attributes in freight route/mode choice decisions: a content analysis. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. v. 36, p. 41-53, mar. 2000.
- DICKSON, P. *Marketing management*. New York: Dryden Press, 1999.
- DOLAN, R. J.; SIMON, H. *O poder dos preços: as melhores estratégias para ter lucro*. São Paulo: Futura, 1998.
- DUNNE, P.; LUSCH, R. F. *Varejo e Atacado*. In: CZINKOTA, M. R. *et al.* *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- FLICK, W. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HAIR Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005. 472 p.
- 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 10 maio 2009.

- KOTLER, P. *Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAS CASAS, A. L. *Marketing de varejo*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2000.
- LEE, H. L.; PADMANABHAN, V.; WHANG, S. The bullwhip effect in supply chains. *Sloan Management Review*, p. 93-102, Spring 1997.
- LEITE FILHO, G. A. *Decisões de preços e rentabilidade de produtos utilizando custeio variável: Aplicação em uma indústria alimentícia*. 2004. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead/MKT/024MKT%20-%20Decisoes%20de%20Pre%20E7os%20e%20Rentabilidade.doc>> Acesso em: 10 mai 2009.
- LEVY M.; WEITZ B. A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas. 2000.
- MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 13, n. 5, pp. 363-380, Jun. 1992.
- PORTAL DA AUTOPEÇA. *Tempo de mudar - Veja como a tecnologia pode contribuir com varejo de autopeças*. Disponível em: <<http://www.sincopecas.org.br/materias/?COD=1639>> . Acesso em: 10 mai 09.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RICHERS, R. *O enigmático mais indispensável consumidor: teoria e prática*. Revista da Administração, jul./set. de 1984.
- RUOTULO, A. C.; DE MENEZES, E. *Apostilas do curso*. São Paulo: PROVAR – USP, 2001.
- SEBRAE. *A informática nas MPEs paulistas: relatório de pesquisa*, 2003. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 23 out 2009.
- SHETH, J.N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. *Comportamento do cliente: indo além do comportamento de do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2001.
- SILVA, L. A. M. *Mercado de trabalho, ontem e hoje: informalidade e empregabilidade como categorias de entendimento*. In: SANTANA, M. A; RAMALHO, J. R. (org.) Além da Fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social. São Paulo: Boitempo, 2003.
- SINDIPEÇAS. *Estudo da frota circulante brasileira*. 2008. Disponível em: <http://www.sindipecas.org.br/paginas_NETCDM/modelo_detalhe_generico.asp?subtit=&ID_CANAL=17&id=567>. Acesso em: 10 set. 2008.

- SOUZA, A. A.; ABREU, D. A.; AVELAR, E. A.; MINELLO, I. F. Formação de preços no varejo: estudo de caso em Belo Horizonte/MG. III SEGeT- Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende/RJ, 2006. *Anais...*, 2006a.
- SOUZA, A. A.; ABREU, D. A.; MINELLO, I. F.; ZAMBERLAN, C. O. Formação de preço no varejo informal: estudo nos municípios de Santa Maria/RS e Belo Horizonte/MG. In: IV Simpósio de Gestão Estratégica em Negócios, Seropédica/RJ, 2006. *Anais...*, 2006b.
- SOUZA, A. A.; ABREU, D. A.; AVELAR, E. A.; OLIVEIRA, J. L. R. Decisões de preços no varejo: estudos de casos na região metropolitana de Belo Horizonte/MG. X Seminários em Administração (SEMEAD), São Paulo/SP, 2007. *Anais...*, 2007a.
- SOUZA, A. A.; ABREU, D. A.; SANTOS N. M.; SILVA, F. F.; OLIVEIRA, J. A. Análise do processo de formação de preços no varejo de vestuário: estudos de casos em Belo Horizonte/MG. XVIII ENANGRAD - Encontro Nacional da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, Cuiabá/MT, 2007. *Anais...*, 2007b.
- UNDERHILL, P. *Vamos às Compras!:* a ciência do consumo. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- URDAN, F. T; URDAN, A. T. *Gestão do composto de marketing*. São Paulo: Atlas, 2006.
- VERGIN, R; BARR, K. Building Competitiveness in the Grocery Supply Chain Through Continuous Replenishment Planning. *Industrial Marketing Management*, v. 28, pp. 145-153, 1999.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.