

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

7,5
/

Clérison Marcel Câmara de Souza

**ESTUDO DE CASO SOBRE ESTRATÉGIAS DE CUSTOS E PREÇOS DE
VENDA DO SUPERMERCADO XAVIER**

**NATAL/RN
2009**

CLÉRISTON MARCEL CÂMARA DE SOUZA

**ESTUDO DE CASO SOBRE ESTRATÉGIAS DE CUSTOS E PREÇOS DE
VENDA DO SUPERMERCADO XAVIER**

551.88 - 89

2010/11
PO SI 89

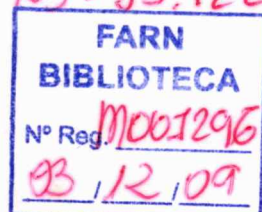
Monografia do Curso de Pós-Graduação em
Administração Financeira da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte como requisito obrigatório
para obtenção do grau de Especialista MBA
em Gestão Financeira.

Orientador:
Aluísio Alberto Dantas (MSc.)

NATAL/RN
2009

658.15
5714 e
2009
ex 01

RB-83.122



Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Souza, Clériston Marcel Câmara de

Um estudo de caso sobre estratégias de custos e preços de vendas no supermercado Xavier/ Clériston Marcel Câmara de Souza. – Natal: FARN, 2009.

38f.

Orientador: Aluísio Alberto Dantas (Msc.)

Monografia (Especialização em Administração Financeira) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Administração Financeira – Monografia. 2. Consumidor – Monografia.
3. Concorrência – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.15

RESUMO

Os elevados índices de competitividades de mercado vêm exigindo das empresas de pequeno porte a adoção de estratégias que orientem a tomada de decisões gerenciais centradas em certas variáveis que, dentre as mais importantes, destacam-se os preços médios de vendas e os custos de produção, os quais diferenciam as empresas no mercado e contribuem para a fidelização do consumidor. Esta pesquisa foi realizada com base em revisão bibliográfica, apresentando exemplos de estratégias baseadas em custos e estimativas de preços de vendas, utilizando-as como diferencial competitivo no mercado. O presente estudo procura analisar a política de gerenciamento de custos e estimativas de preços de vendas do Supermercado Comércio Varejista Xavier, o qual foi desenvolvido mediante a descrição do perfil dos custos (fixo e variáveis) e da política de preços de venda. Com base nessas variáveis, estudou-se a importância que o preço de venda exerce no nível de concorrência dos mercadinhos em Natal. Justifica-se o estudo, considerando o grau de importância que a política de preços ocupa nas decisões de estratégias de vendas e na política de fidelização dos clientes. A pesquisa confirma que este artigo teve como objetivo demonstrar a importância do conhecimento das informações estudadas, evidenciando a gestão de custos e estimativas de preços de vendas como uma das estratégias que uma organização pode adotar. As empresas devem estar atentas ao novo perfil do consumidor, ele está mais informado e conhecedor de seus direitos, onde diante deste cenário de consumo, mais exigente e de concorrência acirrada, constata-se a necessidade de ferramentas de gestão que produzam informações com qualidade e quantidade suficientes para permitir uma gestão estratégica rápida e flexível.

Palavras-chave: Custo. Preço de Venda. Consumidor. Concorrência.

ABSTRACT

The high levels of market competition have been demanding of small businesses to adopt strategies to guide the management decisions focused on certain variables that, among the most important, it is the average price of sales and production costs, which differentiate firms in the market and contribute to customer loyalty. This research was based on literature review and provide examples of strategies based on estimates of costs and sales prices, using them as a competitive market. This study aims to analyze the political management of costs and estimated sales prices of the Supermarket Retail Xavier, which was developed by describing the profile of costs (fixed and variable) and the policy of selling prices. Based on these variables, we studied the importance of the selling price has on the level of competition from grocery stores on Christmas. It is appropriate to the study, considering the degree of importance that the pricing decisions occupies sales strategies and politics of loyalty. The research confirms that this paper aims to demonstrate the importance of knowledge of the information studied, emphasizing the management of costs and estimated sales prices as one of the strategies that an organization can adopt. Companies should be mindful of the new consumer profile, he is more informed and knowledgeable of their rights, before this scenario where consumer is more demanding and highly competitive, there is a need for management tools that produce quality information and amount sufficient to enable strategic management fast and flexible.

Keywords: Cost. Selling Price. Consumer. Competition.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	N Pág.
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA -----	07
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA -----	08
1.3 OBJETIVOS -----	09
1.3.1 Objetivo geral -----	09
1.3.2 Objetivos específicos -----	09
1.4 JUSTIFICATIVAS -----	10
 2 REFERENCIAL TEÓRICA	
2.1 CONCEITO DE MARKETING -----	11
2.2 ERA DA PRODUÇÃO -----	12
2.3 ERA DA VENDA -----	13
2.4 IMPORTÂNCIA DO MARKETING NA PEQUENA EMPRESA -----	13
2.5 VALOR PARA O CLIENTE -----	15
2.6 ENTENDENDO O CLIENTE -----	16
2.7 SATISFAÇÃO DO CLIENTE -----	17
2.8 DECISÃO DE PREÇO -----	18
2.9 ESTABELECIMENTO DE PREÇO -----	20
2.10 ESTIMAÇÃO DE CUSTOS -----	21
2.11 CUSTO FIXO E VARIÁVEIS -----	22
2.12 DETERMINAÇÃO DA DEMANDA -----	23
2.13 ESTRATÉGIA DE DEMANDA -----	24
2.14 A ECONOMIA DA DEMANDA -----	25
2.14.1 Aumento da concorrência -----	26
2.14.2 O comércio é global -----	26
2.14.3 O ritmo crescente e a complexidade do negócio aumentam o risco -----	27
2.14.4 As informações se disseminam e a comunicação é instantânea -----	27
2.15 ANÁLISE DOS CUSTOS, PREÇOS E OFERTAS -----	28

2.16 INICIATIVA E RESPOSTAS A MUDANÇAS DE PREÇO ----- 28

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA ----- 30

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA ----- 30

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS ----- 31

3.4 METODOLOGIA PARA ANÁLISE DOS DADOS ----- 31

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS CUSTOS ----- 33

4.2 GERENCIAMENTO DE CUSTOS E PREÇOS DE VENDA ----- 35

4.3 ESTRATÉGIAS DE MERCADO ----- 35

4.4 FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE ----- 36

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

REFERÊNCIAS

1 INTRODUÇÃO

O noticiário relata que o Brasil atravessa o seu melhor momento econômico dos últimos 30 anos, destacando que a estabilidade econômica e a expansão da renda, do consumo e dos investimentos crescentes aceleram o crescimento econômico e a redução das desigualdades sociais. Divulga-se que o alcance da condição de grau de investimento, atribuída pela agência de classificação de risco Standard & Poors, de certa forma simboliza essa mudança de patamar de qualidade de nossa economia.

A evidência da economia brasileira está expressa nos resultados favoráveis de superação da crise financeira internacional, ocorrida há um ano, quando o colapso do sistema internacional de crédito abalou as principais economias do mundo. A economia brasileira conseguiu superar a crise, com a recuperação da produção, do emprego e das vendas do comércio varejista, considerando que o PIB e os investimentos voltaram a crescer, conforme informações divulgadas recentemente pelo IBGE (IBGE, 2009).

A realidade do mercado evidencia a competitividade que as empresas estão inseridas. Neste sentido, a satisfação do cliente ganhou maior importância no contexto da gestão, visto que, conquistar e manter a preferência do cliente é um diferencial competitivo para toda e qualquer organização.

Pensando na cultura brasileira e na gestão empresarial, observa-se que povos vivem de formas diferentes; têm alimentação, festas, roupas e hábitos diferentes; ou seja, a satisfação e encantamento podem acontecer de formas diversas, variando de cliente para cliente.

A satisfação dos clientes é alcançada a partir de diversas ações que as empresas precisam executar. Assim, oferecer produtos e serviços de qualidade, além *de custos, preços de vendas e prazos* são alguns pontos que podem influenciar na satisfação.

É preciso que as empresas compreendam que cliente insatisfeito espalha informações negativas, e dessa maneira a imagem da organização é prejudicada. Por isso, *estudar a política estratégica de custos e preços* é um importante instrumento que pode ser usado pelos administradores como forma de tornar a empresa mais

competitiva no mercado. Num mercado cada vez mais competitivo, os empreendimentos e as pessoas estão em constante transformação. O consumidor tornou-se mais exigente e conhecedor dos seus direitos.

O presente estudo procura analisar o comportamento do consumidor e demandador de produtos de supermercados, cujo foco da análise está dirigido para os fatores que diferenciam a empresa ofertante e contribuem para a fidelização do cliente. Diante disso, a presente pesquisa procura entender o que realmente faz o cliente preferir o Supermercado Comércio Varejista Xavier, em detrimento do concorrente?

O trabalho a ser realizado na empresa localizada em Natal no Estado do Rio Grande do Norte, tem como objetivo estudar as políticas de preços de vendas dos produtos, bem como as estimativas de custos nos níveis de satisfação dos clientes, identificando os pontos fortes e fracos da empresa, serviços e concorrentes. Sendo assim, a pesquisa vem tratar de responder a tais questionamentos e minimizando a probabilidade de erros quanto às estratégias a serem adotadas.

Inicialmente, apresenta-se uma caracterização da pesquisa, o problema de pesquisa, objetivos e justificativa do trabalho; relata uma revisão teórica sobre conceitos e abordagens dos fatores determinantes e que são influenciadores nas definições e decisões de preço; bem como uma análise dos custos, oferta dos concorrentes, abordagem sobre conceitos de marketing, satisfação dos clientes e atendimento. Por fim, a metodologia utilizada no trabalho está seguida dos procedimentos para coleta e análise de dados.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa busca identificar as estratégias de custos e preços de venda no Supermercado Varejista Xavier; bem como o que pode ser melhorado em seus produtos e serviços, como forma de atender as necessidades dos clientes, tornando-os satisfeitos. Essa pesquisa tem como foco principal tornar o supermercado em estudo, destacando-o com um diferencial competitivo, no que diz respeito a custos, preços de

venda e ao atendimento no comércio do bairro Barro Vermelho.

A pesquisa apresenta características quantitativas e qualitativas. O estudo foi desenvolvido com dados primários, obtidos mediante coleta de dados *in-loco*, a fim de que os mesmos possam transmitir maior confiabilidade nas informações e saber com eficácia o posicionamento dos mesmos a respeito do supermercado. Tudo isso será feito com intuito de identificar o que realmente o cliente acha caro ou barato; o que gosta e o que não gosta; e apontar medidas para estreitar o relacionamento entre o supermercado e o cliente.

O Supermercado Comércio Varejista Xavier, usado em estudo, atua no mercado há 13 anos; tem como proprietário o senhor José Xavier Morais Filho e é composta por 7 funcionários fixos, sendo 3 operadores de caixa, 2 atendentes, 2 abastecedores, além de 2 voluntários nos finais de semana. O Supermercado comercializa desde produtos de armário, açougue, frutas, perfumaria, cereais até padaria. A empresa é um supermercado de bairro; está localizada na Avenida Régulo Tinoco nº 1264 em Barro Vermelho na cidade de Natal/RN; seu horário de funcionamento é das 06h30min às 19h30min, de segunda a sábado; e nos domingos de 07h às 12h.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Em virtude da concorrência e das constantes mudanças dos métodos e procedimentos do mercado atual, as empresas devem estar sempre inovando. Mediante as atualizações de mercado, os consumidores estão cada vez mais exigentes e atentos aos diferenciais do mercado. Portanto, para ter sucesso, as organizações precisam concentrar-se naquilo que vão oferecer aos seus clientes. Com isso, surgiu a necessidade de estudar a visão das organizações diante de suas metas, políticas de implementação de preços, forma utilizada para agregar valor aos seus produtos e/ou serviços, obtenção dos lucros e valorização dos objetivos.

Em um mercado onde existem grandes transformações e inúmeras inovações em um breve tempo, é importante que os empresários percebam que necessitam

modificar o modo como se relacionam com o mercado e com seu público alvo. Em um ambiente turbulento, inconstante, arriscado e uma excessiva concorrência, obterão sucesso as empresas que proporcionarem uma maior variedade de produtos e serviços visando estabelecer um relacionamento com os seus clientes. Geralmente, os empresários buscam investir em anúncios e acabam esquecendo-se de dar atenção aos seus clientes antigos e que de certa forma são eles que trazem lucro para a empresa e possivelmente trará novos clientes, ou seja, a empresa se manterá no mercado através da retenção de clientes.

Todavia foi constatado que o Supermercado desconhece a satisfação dos clientes em relação aos seus produtos, serviços e preço, ou seja, não possui um planejamento estratégico.

De acordo com o que foi exposto, o estudo apresenta a seguinte questão: *A política de gerenciamento de custos e preços, praticada pelo Supermercado Comércio Varejista Xavier, constitui a estratégia adequada para o enfrentamento da concorrência e para assegurar a satisfação da sua clientela?*

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como a política de gerenciamento de custos e de preços de vendas influenciam as estratégias de mercado e de fidelização da clientela do Supermercado Comércio Varejista Xavier.

1.3.2 Objetivos específicos

- Descrever e analisar o perfil de custos fixo e variáveis da empresa;
- Avaliar o gerenciamento de custos e preços de venda do Supermercado;
- Analisar a importância que o preço de venda exerce na estratégia de mercado e de fidelização do cliente do Supermercado Xavier.

1.4 JUSTIFICATIVAS

Em meio a um mercado de constantes mudanças e acirrada concorrência é importante que o empresário de toda e qualquer organização, tenha a preocupação de saber quem são os seus clientes e como fazer para chamar a sua atenção, no que diz respeito aos preços, aos seus produtos e à qualidade dos seus serviços. Essas características são identificadas, *a priori*, como fatores importantes para o enfrentamento do mercado e para assegurar os níveis de satisfação do consumidor, os quais visam, no final, a fidelização da clientela e a manutenção do volume de vendas que assegurem receitas e lucros empresariais compatíveis com os investimentos alocados no empreendimento.

Diante dessa realidade, o presente estudo vem trazer informações reais e eficazes do gerenciamento de custos e dos preços de venda, podendo servir como base de estudos para empresas do segmento de mercadinhos e alunos da região; bem como esclarecer que um dos principais e primordiais diferenciais de uma organização está na credibilidade e satisfação do cliente com a empresa. Vários aspectos são destacados no presente estudo de caso, ressaltando-se os seguintes:

- a) descrição do gerenciamento de custos e preços em prática no Supermercado Xavier;
- b) análise da estratégia de mercado da empresa;
- c) avaliação do nível de satisfação da sua clientela.

Portanto, justifica-se o presente estudo, considerando a importância profissional e empresarial do mesmo. A sua formulação exigiu a prática de conhecimentos e habilidades acadêmicas do especialista e administração financeira, os quais subsidiarão novos estudos relacionados ao tema e à área de estudo. Do ponto de vista empresarial, a pesquisa fornecerá elementos para que o Supermercado Xavier possa crescer e consolidar-se em sua atividade comercial e contribuir para tornar o Supermercado Comércio Varejista Xavier referência em atendimento no comércio do bairro Barro Vermelho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para dar o embasamento teórico ao presente estudo, faz-se necessária uma pesquisa sobre alguns assuntos inerentes ao tema em questão. Pontos importantes, como conceitos de marketing, decisões de preço e estimativa de custos, passando pelos grandes autores que contribuíram com suas obras, dão o suporte necessário para as afirmações e análises propostas na pesquisa.

2.1 CONCEITO DE MARKETING

Hoje o marketing não deve ser entendido apenas como técnica de vendas, mas como sentido de satisfazer as necessidades do cliente.

Para Cobra (1992, p. 35) o papel do marketing é “[...] identificar as necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado preço, produtos e serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação dos consumidores, gerem resultados auspiciosos aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral”.

A principal função do marketing é lidar com o cliente. A essência do marketing moderno está na busca de entender, criar, comunicar e proporcionar valor e satisfação ao cliente.

Na atualidade a concorrência entre as empresas em busca de novos clientes esta cada vez mais acirrada, e ganha posicionamento de mercado as empresas que estiverem atentas às mudanças, tendências, estratégias e tenham facilidade para se adaptar. Entretanto, o Marketing abrange diversas atividades como, relação pública, propaganda, desenvolvimento de novos produtos, novos preços, vendas, pesquisas mercadológica, entre outros.

[...] o Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles de modo que beneficie a organização e seu público interessado. (KOTLER, 2006, p.4).

Conforme Las Casas (1991, p. 12) o marketing é a "[...] área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação o impacto que estas relações causam no bem estar da sociedade".

2.2 ERA DA PRODUÇÃO

A era da produção teve início antes da revolução industrial em meados da década de 30 a 40. Nesse período a produção era realizada para o próprio consumo garantindo a sobrevivência da população. Depois, juntamente com o surgimento das cidades, iniciou-se a produção por encomenda, ou seja, os produtos eram vendidos antes mesmo de serem produzidos.

No século XIX, houve algumas mudanças nas práticas do marketing, mas a característica mais forte foi a ênfase na produção que pode ser esclarecida com a abordagem de Boone e Kurtz (1998, p. 7) "[...] os fabricantes davam ênfase a produção de mercadorias de qualidade e então procuravam quem as comprasse".

Nessa época a prática do marketing era voltada para a indústria, embora as organizações ainda não tivessem o conhecimento dessa técnica de gestão.

Com o domínio da era da produção, surge a era das vendas que tira a ascensão exclusiva do marketing para a produção.

FONTE: KOTLER, Philip, *Marketing management*. 6 ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1998.

2.3 ERA DA VENDA

Nesse período, passou a ser observada as atividades mercadológicas e as organizações passaram a adotar técnicas de vendas.

Empresas orientadas para atividade de vendas achavam que o consumidor não compraria produtos que não fossem essenciais a sobrevivência e passou a subsidiar os vendedores com a prática da venda em domicílio de cosméticos avon, baú da felicidade, enciclopédias, entre outros. "[...] após concentrar esforços na otimização da produção e da distribuição, a partir de 1930, o processo de vendas começou a ser observado como uma das fraquezas das atividades mercantis [...]". (COBRA, 1992, p.32).

Neste momento a preocupação era com o número de vendas, não levando em consideração qual seria a real necessidade do consumidor.

Na era das vendas o que importa é o vendedor e o lucro da organização. Não era relevante a visão do marketing de satisfazer a necessidade do cliente, como bem expõe Cobra(1992, p. 33) "Quando o foco é vendas, objetiva-se satisfazer às necessidades do vendedor; em marketing objetiva-se satisfazer às necessidades do consumidor/ comprador".

2.4 IMPORTÂNCIA DO MARKETING NA PEQUENA EMPRESA

Mas e para a pequena empresa, de certa forma a maior parte de nossos varejos, será que é possível utilizar estes conhecimentos do marketing em seus negócios?

Como diria João de Simoni, presidente da Academia Brasileira de Marketing: "Se você pensa que o Marketing é um assunto apenas para grandes empresas, é melhor mudar de opinião. O Marketing pode e deve ser feito até pelo engraxate!".

Provavelmente um dos maiores mitos do marketing é que ele é uma técnica a ser utilizada apenas nas grandes empresas. Mas nos últimos anos esse conceito vem mudando e a pequena empresa vem utilizando as técnicas do marketing com intuito de

alavancar o lucro, as vendas e tornar-se um diferencial competitivo em meio a um mercado cada vez mais inovador.

As técnicas do marketing podem ser utilizadas em todos os tamanhos de empresa, é preciso apenas identificar quais as melhores práticas a serem aplicadas e quanto a empresa está disposta a gastar. Além disso, algumas práticas do marketing acabam sendo mais vantajosas nas pequenas empresas, como por exemplo, a implantação de uma política de satisfação do consumidor é mais fácil de ser assimilada na pequena empresa, uma vez que o empresário pode ter um contato mais próximo com o cliente e poderá se envolver diretamente nas ações. Contudo é importante que o empresário entenda que o marketing não produz milagres, ou seja, resultados imediatos. O comprometimento, paciência e vontade de ser diferente, são fatores importantes no comportamento do gestor antes que os resultados com ações do marketing comecem a aparecer.

Existem ações do marketing que são verdadeiras armas para as pequenas empresas e que podem ser implantadas a custo zero. Como por exemplo, colocar um sorriso no rosto, ter uma postura profissional, cumprimentar o cliente que chega à empresa, chamar o cliente pelo nome, conhecer e identificar o gosto e a preferência do cliente com relação aos produtos e serviços, entre outros, podem ser atitudes praticadas pelo atendente possibilitando um relacionamento agradável e favorável, além da continua presença do cliente na loja, ou seja, permite a fidelidade do cliente que é o objetivo maior do marketing em todo tipo de negócio.

um dos 'gurus' da administração moderna: [...] não existe realidade, existe apenas a realidade que se percebe. É a percepção do cliente que vale, de nada adianta fazer ações de marketing que o cliente não perceba, e se perceber é preciso que ele valorize para que gere algum efeito (PETERS, 1991, p.53).

Este projeto busca justamente isto; entender como o cliente percebe a atuação do mercadinho Comércio Varejista Xavier no mercado, e assim poder dar sugestões de ações de marketing a serem implantadas contribuindo para o bom relacionamento entre a empresa e o cliente, posicionamento de mercado abrindo portas para o sucesso.

Acreditando na importância do bom relacionamento entre cliente e empresa é

que será tratado no capítulo seguinte o marketing e relacionamento

Conseguir atrair e manter clientes pode ser uma tarefa difícil. Hoje, os clientes têm à sua disposição uma grande variedade de estabelecimentos, produtos e marcas, preços e fornecedores. Outra forma de descobrir como atrair e reter os seus clientes é descobrindo o que o cliente aprecia.

Um consumidor não se torna cliente fiel da noite para o dia. A fidelização é um processo que se desenvolve em etapas. Estas etapas progridem e se aperfeiçoam ao longo do tempo. Assim, cada contato entre cliente e empresa contribui para a construção deste relacionamento, como afirma Kotler (2006, p. 630): Quando um programa de gestão do relacionamento é adequadamente implantado, a organização começa a focalizar tanto a gestão de seus clientes como a de seus produtos.

para construir um bom relacionamento com o cliente, é importante conhecer dos valores para o cliente, entender o cliente e saber da satisfação do cliente. Neste sentido, trataremos desses fatores como sub tópicos do marketing de relacionamento, a saber, que serão de fundamental importância para nortear as sugestões ao mercadinho Comércio Varejista Xavier no término deste projeto.

2.5 VALOR PARA O CLIENTE

Clientes compram da empresa que acreditam que lhes oferece mais alto valor para o cliente. Por exemplo: suponha que um grande Supermercado local deseje adquirir novos produtos. Pode comprá-lo tanto de fornecedores 'x' quanto de 'y'. Os vendedores das duas empresas descrevem cuidadosamente suas respectivas ofertas para o comprador. O Supermercado compara as duas ofertas para avaliar qual delas entrega maior valor. Primeiro, chega a conclusão de que a oferta da empresa 'x' oferece maior confiabilidade, durabilidade e melhor desempenho. Decide também que a empresa oferece melhores serviços complementares – prazo de entrega garantia, treinamento e dependendo do produto até manutenção. O cliente acredita que o pessoal da empresa 'x' é mais competente e acessível. Por fim, ele dá muito valor à

reputação dessa empresa. Portanto, decide que a empresa 'x' oferece mais valor total para o cliente do que a empresa 'y'.

O Supermercado compra os novos produtos? Não necessariamente. Ele (empresa cliente) examina também qual é o custo total para o cliente associado à compra dos produtos da empresa 'x' ou da 'y'. O custo total para o cliente é mais do que apenas os custos monetários. O custo total para o cliente inclui também os custos esperados de tempo, de energia e psicológico. O Supermercado avalia esses custos, juntamente com os custos monetários, para montar uma estimativa completa dos custos.

Agora, a empresa compara o valor com o custo total para o cliente e determina o valor total entregue associado aos produtos da empresa 'x'. Do mesmo modo, avalia o valor total entregue pela empresa 'x' da 'y'. E compra da empresa que entregar o valor mais alto.

2.6 ENTENDENDO O CLIENTE

Muitas vezes os empreendedores e antigos empresários fracassam porque criam negócios baseados em suas idéias e não nas necessidades e desejos dos clientes. Sendo que o cliente é o centro das atenções dos negócios, e estão a cada dia mais informados, críticos e seletivos. O poder de barganha que outrora era dos produtores se deslocou para os distribuidores e foi parar nas mãos dos clientes. Tudo porque os consumidores dispõem cada vez mais de opções e de múltiplos canais de compras.

Vivemos em um grande mercado global repleto de oportunidades para quem quer empreender nos chamados segmentos e nichos, ávidos por produtos personalizados, criativos, exclusivos e únicos. Contudo, a globalização econômica que vem atraindo grandes supermercadistas internacionais para o Brasil e o acirramento da disputa entre as grandes redes nacionais de varejo não afetarão o pequeno supermercado, desde que este se mantenha em alerta com as tendências de mercado.

As empresas precisam manter o foco nos valores percebidos pelos

consumidores como importantes para a compra de um produto, pois são fatores que influenciam no comportamento do consumidor e conseqüentemente mexe no comportamento do mercado. Um dos segredos de todo e qualquer negócio, é agregar valor para clientes e assim poder garantir a credibilidade no mercado.

2.7 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Segundo Klotler (1998, p.53), “[...] satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”.

Desde 1970 o estudo da satisfação do consumidor tem sido a maior área de pesquisa do comportamento de consumidor (STAFF 1997, p.37).

A satisfação é percebida quando ela sai da zona de indiferença e pode ser identificada como negativa ou positiva para o consumidor, tornando-o satisfeito ou insatisfeito.

A satisfação do consumidor é afetada por três antecedentes que merecem ser citados: qualidade percebida, preço (valor percebido) e expectativas. A qualidade percebida é a avaliação do comportamento da empresa, e tende a influenciar positivamente na satisfação total do cliente em relação à organização.

A satisfação pós-compra do comprador depende do desempenho da oferta em relação às expectativas do consumidor. A satisfação está ligada à qualidade total quando os produtos e/ou serviços ofertados atendem às expectativas do cliente. Pode-se considerar que uma empresa tem qualidade total, quando ela consegue atender ou superar as expectativas do cliente. Sendo assim, o principal objetivo da qualidade total é a satisfação total do cliente; revela-se aí o encantamento do cliente.

As expectativas estão ligadas ao conhecimento acumulado sobre a qualidade das ofertas de um consumidor. A qualidade relativa ao preço tem relação com a satisfação do consumidor, uma vez que a qualidade de oferta e o preço de uma peça são fatores influenciadores da satisfação do cliente.

[...] a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado (KOTLER, 2006, p. 142).

Ainda segundo abordagem de Kotler (1999, p. 6) a satisfação do consumidor:

[...] depende do desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador. Se o desempenho faz jus às expectativas, ele fica encantado. Clientes satisfeitos repetem suas compras e falam aos outros sobre suas boas experiências com o produto. A chave é equilibrar as expectativas do cliente com o desempenho da empresa. As empresas inteligentes têm como meta encantar os clientes, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometeram.

2.8 DECISÃO DE PREÇO

Após a análise da importância da administração de força de vendas nas empresas, na organização e nos esforços demandados para obtenção de resultados requeridos com as vendas na estratégia de marketing, torna-se crucial o entendimento da variável preço no composto de marketing.

Nesse item, será mostrado o que pode ser feito para uma administração estratégica de preço eficaz e a sua relação com as outras variáveis do composto de marketing dentro do planejamento e gestão estratégica de marketing com enfoque de redes.

Embora outras variáveis do composto de marketing tenham se tornado importantes nas últimas décadas, o preço ainda permanece como um dos elementos fundamentais na determinação da participação de mercado e na lucratividade das empresas.

Lovelock (1996) comenta que o preço é o único elemento do marketing mix que produz receita, as outras variáveis, apesar de essenciais para o sucesso da empresa, produzem, sobretudo, custos, sendo assim consideradas de mais difícil compressão. É

também, um dos elementos mais flexíveis (PALMER, 2000, p. 25), pois pode ser alterado com rapidez, ao contrário de outros componentes, tais como a alteração de um produto ou o compromisso com um canal de distribuição. Essa flexibilidade dos preços praticados pelos concorrentes é um dos maiores problemas com o qual as empresas se deparam.

O preço pode ser definido como uma relação que indica o montante necessário para adquirir uma dada quantidade de bem ou serviço (LAMBIM, 2000, p.37), sendo, simplesmente, a quantidade de dinheiro e/ou outros itens com utilidade necessária para se adquirir um produto (ETZEL; WALTKE; STANTON; 2001, p.126) ou, conforme menciona Czinkota, et al (2001), o preço é alguma unidade de valor entregue por uma parte em troca de alguma coisa recebida de outra parte. Em termos gerais, qualquer troca envolve preço, que nem sempre é monetário.

As decisões de preços são importantes, pois afetam o volume de vendas de uma empresa e quanto de recursos ela recebe. Alguns fatores de importância *das decisões de preço* no ambiente de marketing são considerados por Lambin (2000) tais como: o preço influencia diretamente a demanda, determina diretamente a rentabilidade da atividade e influencia a percepção do produto contribuindo para o posicionamento da marca e/ou produto.

Mesmo com tal importância, muitas empresas não lidam bem com a determinação de preços. Segundo Kotler (2000), os erros mais comuns são: preços demasiadamente orientados para custos; os preços não sofrem revisão com suficiente frequência para capturar mudanças praticadas pelo mercado, a determinação dos preços independe do restante do composto de marketing e a não variação de acordo com diferentes itens de produtos, segmentos de mercado e ocasiões de compra.

Lambin (2000) considera que a escolha de uma estratégia de preços impõe o respeito a dois tipos de coerência: a coerência interna que contempla que o preço definido respeite as condições de custo e de rentabilidade da empresa, e a coerência externa, que exige um preço compatível com a sensibilidade dos compradores ao preço e com os preços praticados pela concorrência.

2.9 ESTABELECIMENTO DE PREÇO

O processo formação de um preço é muito difícil, devido ao número e à variedade de fatores que devem ser considerados. Existem vários métodos de estabelecimento de preços, e cada um deles fornecerá preços diferentes. “Formação de preço é mais uma arte do que uma ciência”, segundo Needles; Anderson; Caldwell (1994).

Os ajustes de preço provocam reações imediatas nas vendas, na concorrência e até no valor das empresas. Por isso, devem ser tratados como elemento fundamental da estratégia competitiva das empresas. As decisões relativas a preços podem ser consideradas como estando dentre as mais difíceis enfrentadas pelos comerciante, a técnica mais popular de determinação de preços na prática é a baseada em custos.

Os objetivos de estabelecimento de preço devem estar ajustados aos objetivos de marketing da empresa. A empresa deve decidir onde deve posicionar seu produto no mercado em termos de qualidade e preço, sendo possível encontrar, em um mesmo mercado, vários níveis de preço.

Ao estabelecer uma política de preços a empresa deve pensar em seis etapas (KOTLER, 2000; ETZEL; WALKER; STANTON, 2001): (1) seleção do objetivo da determinação de preços, (2) determinação da demanda, (3) estimativa de custos, (4) análise de custos, preços e oferta dos concorrentes, (5) seleção de um método de determinação de preços e (6) seleção do preço final.

A figura abaixo, 5.26 ilustra as seis etapas do processo de estabelecimento do preço.

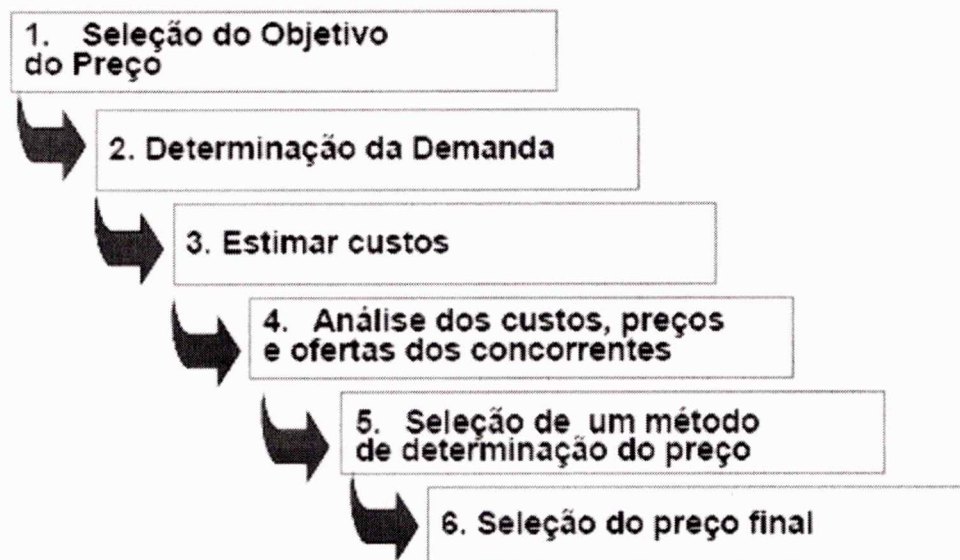


Figura 5.26 - O processo de estabelecimento de preço

FONTE: Elaborado pelo autor a partir de Kotler (2000) e Etzel; Walker & Stanton (2001)

A decisão de onde a empresa deseja posicionar sua oferta deverá ser o primeiro passo que a empresa adota, pois quanto mais claros os objetivos do plano de marketing, mais fácil será a determinação de preços. Deve-se decidir sobre os objetivos de preço antes de determinar o próprio preço, assim, por mais lógico que pareça, poucas empresas estabelecem um objetivo de preço.

2.10 ESTIMAÇÃO DE CUSTOS

Pode-se afirmar que a estimação de custos é uma etapa da formação de preços e viceversa, em um processo interativo entre estas duas etapas. Isso é justificável com base na verificação de exemplos de métodos de formação de preços. Na medida que, para se ter a formação apurada do preço, é necessária uma estimação de custos bem próxima à realidade operacional.

A estimação de custo depende das características do mercado em que a empresa está atuando. Se for um mercado de competição é perfeita, isto é, quando a empresa vende tudo o que produz, então toda a produção pode ser vendida por um

preço simples de mercado. Se a empresa cobrar a mais, nenhum cliente comprará o seu produto, se cobrar a menos, seu lucro será sacrificado.

Em tais condições de competição perfeita os custos não afetam diretamente os preços (Horngren; Sunden, 1993). Independente do método utilizado para a formação de preços, este estará invariavelmente vinculado à estimação de custos, e ambos, estarão sujeitos a influências externas e internas à empresa que deverão ser verificadas pelos profissionais responsáveis pela estimação de custos e formação de preços, para que possam ser formados preços mais condizentes à realidade operacional e mercadológica do produto fabricado.

2.11 CUSTO FIXO E VARIÁVEIS

Segundo Needles, Anderson; Caldwell (1994), os custos podem ser classificados de diversas maneiras, de acordo com sua finalidade. Quanto ao volume de produção os custos são classificados em *fixos* e *variáveis*. Esta classificação é muito utilizada para o cálculo do sistema de custos variável.

Despesas ou Custos fixos são aqueles que não sofrem alteração de valor em caso de aumento ou diminuição da produção. Independem portanto, do nível de atividade, conhecidos também como custo de estrutura.

Exemplos:

- Limpeza e Conservação;
- Aluguéis de Equipamentos e Instalações;
- Salários da Administração;
- Segurança e Vigilância, dentre outros.

Possíveis variações na produção não irão afetar os gastos acima, que já estão com seus valores fixados. Por isso chamamos de custos fixos, segundo Needles;

Anderson; Caldwell (1994).

Classificamos como *Despesas ou Custos variáveis* aqueles que variam proporcionalmente de acordo com o nível de produção ou atividades. Seus valores dependem diretamente do volume produzido ou volume de vendas efetivado num determinado período.

Exemplos:

- Matéria-Primas;
- Comissões de vendas;
- Insumos Produtivos (Água, Energia, etc..)

No sistema de custo variável o custo final do produto (ou serviço) será a soma do custo variável, dividido pela produção correspondente, sendo os custos fixos considerados diretamente no resultado do exercício. Neste sistema a geração de riqueza está na venda e não na produção.

Mesmo não sendo aceito pela legislação fiscal, o custeio variável apresenta vantagens sobre as demais. Podemos destacar as seguintes: Apresenta o Resultado Operacional em função das vendas; Não há necessidade de adotar critérios de rateio para apropriar custos fixos, já que esses são deduzidos diretamente do resultado e Torna evidente a Margem de Contribuição de cada produto, muito utilizada no processo decisório, Needles; Anderson; Caldwell (1994).

2.12 DETERMINAÇÃO DA DEMANDA

A determinação de um preço considerando apenas os custos de produção não é suficiente. É importante que a organização identifique o nível de demanda ao longo do tempo.

A determinação da demanda em alguns casos é intuitivamente óbvia, em outros,

os padrões só são revelados quando devidamente estudados e mapeados. Cada preço praticado pela empresa resultará em um diferente nível de demanda e conseqüentemente causará diferentes impactos nos objetivos de marketing de uma determinada empresa.

Grande parte das empresas buscam medir sua curva de demanda utilizando diferentes métodos, tais como a análise estatística de dados sobre preços já praticados e a quantidade vendida, a variação sistemática de preços em um determinado comércio e análise das variações e a pesquisa com compradores para que informem quantas unidades comprariam de tal produto com níveis de preços diferentes.

2.13 ESTRATÉGIA DE DEMANDA

Partindo do argumento que a empresa precisa entender a demanda no mercado antes de criar a oferta, a estratégia da demanda visa oferecer uma alternativa mais eficaz para contribuir na previsão da demanda e concentrar-se nos segmentos de demanda de clientes mais lucrativos para melhor alinhamento dos produtos. Trata-se de uma nova forma de pensamento sobre o papel da demanda na administração de empresas.

A estratégia da demanda inclui um conjunto de passos específicos que as empresas podem seguir para identificar as forças e fatores que controlam a demanda nos segmentos mais lucrativos. Ao entenderem a demanda atual e a demanda emergente, a empresa consegue construir uma oferta diferenciada que atende as necessidades daquele segmento melhor do que os concorrentes (KASH, Rick. A Nova Ordem do Mercado: Procura e Oferta. – Rio de Janeiro: Campus, 2002. Caps. 1 e 2).

A aplicação da estratégia da demanda proporciona à empresa quatro vantagens distintas que aumentarão os lucros (KASH, 2002, pag. 49).

- Vender o que os clientes realmente desejam;
- Diferenciar a empresa e seus produtos dos concorrentes;

- Redução de custos com a eliminação de produtos para os quais há demanda limitada;
- Vender os bens ou serviços por maior preço, porque o produto diferenciado que atende melhor a demanda conquista uma política de preços inelásticos.

2.14 A ECONOMIA DA DEMANDA

Historicamente, os vendedores dominaram quase todos os mercados. Hoje, os compradores mandam, e as empresas que não conseguem se adaptar à mudança da lógica do mercado e ao comportamento da demanda não sobrevivem por muito tempo.

Da Revolução Industrial ao final do século XX, as empresas competiram, na maioria das vezes, oferecendo o que seus mercados supostamente procuravam. Durante duzentos anos, essa abordagem foi bem-sucedida porque as economias mundiais, de modo geral, conseguiam absorver praticamente toda a oferta criada. Isso não ocorre mais (KASH, 2002, pag. 128).

Há dois séculos, o tratado de Adam Smith '*A Riqueza das Nações*' definiu os termos do pensamento econômico moderno. Seu princípio mais conhecido é a lei da oferta e da procura. Embora o nome da lei coloque "oferta" antes de "procura", Smith, na verdade, não considerava um elemento mais importante do que o outro.

Ao final da década de 1990, os Estados Unidos tinham cruzado a fronteira para a economia da demanda. A oferta era excessiva e saturava tanto os mercados que nem mesmo a economia resistente que fechou o século XX poderia absorvê-la. Com o excesso de bens e serviços, compradores podiam ser extremamente seletivos, fazendo com que o poder de definir preços, detido pelos produtores, desaparecesse (KASH, 2002, pag. 117).

Além disso, visto que na maioria das vezes os produtos oferecidos eram mais semelhantes aos da concorrência do que diferentes deles, tornaram-se *commodities*, forçando a competição entre os fabricantes. Em sua busca pela eficiência, as empresas perderam de vista o princípio de Adam Smith: para manter elevado o preço de

determinado produto, é fundamental que ele não possa ser substituído com facilidade.

Hoje o poder do cliente na economia de demanda é indiscutível. Há quase um século, o economista Joseph Shumpeter nos orientou para “sempre começar pela satisfação dos desejos porque eles são o objetivo de toda produção” (KASH, 2001, pag. 143).

A questão empresarial tradicional foi: “Que quantidade de produtos podemos fabricar e a que velocidade?” Hoje, a maioria dos empresários bem-sucedidos propõe uma outra pergunta: “O que o meu cliente precisa, e quando?”

Muitos elementos convergem para criar e perpetuar a economia de demanda. Alguns dos destaques incluem elementos que aumentaram o excesso de oferta global e tornaram a demanda mais seletiva. Aumenta-se o excesso de oferta por meio de tecnologia, ganhos de produtividade, disponibilidade de capital e globalização. Por outro lado, informações instantâneas, a Internet, mudanças rápidas nos canais de distribuição e ciclos de vida mais curtos dos produtos tornam obrigatória para os mercados a abordagem voltada para a demanda (KASH, 2001, pag. 149).

2.14.1 Aumento da concorrência

Nenhuma empresa pode acreditar que é uma das poucas fornecedoras de seus bens e serviços. A tendência para a terceirização reduz bastante o esforço e os gastos da criação de oferta e permite às empresas mudarem rapidamente para novos mercados onde possam competir.

2.14.2 O comércio é global

A globalização é controlada por alianças e acordos comerciais, onde alguns, como a União Econômica Européia – EEUU, têm por objetivo concorrer eficientemente com os Estados Unidos. A globalização é ainda controlada por política monetária, tecnologia, revolução das comunicações e avanços na cadeia de suprimentos. Nessas

circunstâncias, as empresas agora podem se instalar no mundo todo. Os países em desenvolvimento podem passar de fornecedores de matérias-primas a fabricantes de produtos, desde roupas a chips para computadores, que se tornam *commodities* globais (KASH, 2001, pag. 41).

2.14.3 O ritmo crescente e a complexidade do negócio aumentam o risco

Aprimoramentos na tecnologia de comunicações, potencial computadorizado e processos manufatureiros contribuem para o ritmo acelerado dos negócios. Ciclos de vida do produto drasticamente mais curtos são uma consequência. Jamais veremos um produto como o telefone convencional, que demorou um século para percorrer o ciclo do lançamento, crescimento, maturidade e, com o advento do telefone sem fio, o declínio. O telefone sem fio, lançado há menos de uma década, foi substituído por dispositivos móveis (KASH, 2001, pag. 116).

2.14.4 As informações se disseminam e a comunicação é instantânea

As empresas acham difícil, se não impossível, manter informações em segredo por muito tempo. Grandes instituições costumavam levar vantagem nos mercados de ações porque eram as primeiras a receber informações, o que lhes permitia agir antes que participantes menores tomassem conhecimento delas. Agora, em consequência de mudanças tecnológicas e legais, investidores individuais recebem notícias praticamente ao mesmo tempo que os institucionais. Nos negócios cotidianos, a engenharia reversa permite às empresas copiar as inovações de outras, da noite para o dia. Além disso, cresce o número de bancos de dados e técnicas de marketing por correio eletrônico que permitem aos concorrentes encontrar e buscar os melhores clientes das empresas.

Para ampliar ainda mais as opções dos consumidores, as empresas desenvolveram novos e alternativos canais de distribuição, e ao fazê-lo anteciparam o surgimento da

economia da demanda.

A mudança da economia da oferta para a economia da demanda também é aparente no setor business-to-business. A vantagem inicial resulta da maior eficiência em combinar compradores e vendedores (KASH, 2001, pag. 127).

2.15 ANÁLISE DOS CUSTOS, PREÇOS E OFERTAS

As empresas deverão ser cuidadosas em utilizar informações de custos nas práticas de preços, Ingenbleek; Franbach; Verhallen (2004) comentam que esse tipo de informação não demonstra qual o real valor que os consumidores atribuem ao produto.

A empresa precisa comparar seus custos em relação aos custos dos concorrentes para saber em que nível está operando, e se está em vantagem ou desvantagem de custo. Também é necessário conhecer o preço e a qualidade das ofertas concorrentes. Isso será um ponto de referência para o preço.

A estratégia de preço é muito influenciada pela situação da concorrência, caracterizada pelo número de empresas e comércio que atuam no mesmo segmento e do valor percebido do produto, resultante dos esforços de diferenciação oferecidos pela empresa com o objetivo de alcançar uma vantagem concorrencial.

As percepções de valor dos compradores, são fatores-chave para determinar o preço da mercadoria, onde a chave para o uso de valor percebido é determinar corretamente através da pesquisa de marketing a percepção do mercado em relação ao valor da oferta. A fixação de um preço baixo em relação à alta qualidade do produto quando comparado ao seu concorrente, não é simples redução do preço, mas sim um esforço de redução dos custos sem perder a qualidade.

2.16 INICIATIVA E RESPOSTAS A MUDANÇAS DE PREÇO

Dada a elevada interdependência que existe entre os concorrentes, geralmente

existe um preço praticado no mercado que serve como referência a essas empresas, esse preço baliza na tomada de decisão das empresas em reduzir, manter ou aumentar os seus preços. Várias são as iniciativas e respostas que as empresas podem desenvolver dada a mudança de preços (LAMBIN, 2000; KOTLER, 2000; JAIN, 2000):

Manutenção de preço: a estratégia de manutenção nos preços é apropriada em circunstâncias em que a mudança de preços for desejável. Se as reações dos consumidores e dos concorrentes à mudança de preços não forem possíveis de se estimarem a manutenção dos preços talvez seria a medida mais apropriada. Muitas vezes a mudança de preço poderá ocasionar um impacto negativo na imagem do produto.

Iniciativas de Redução de Preço: Quando os concorrentes têm custos superiores e não podem reduzi-los, ou quando as pequenas empresas têm maior facilidade de diminuição de preço do que um grande concorrente, representando uma perda menor e fazendo com que os grandes concorrentes prefiram manter os preços incrementando a atuação em um mercado diferente do praticado pela pequena empresa.

Aumento de Preço: essa ação difícil de ser tomada poderá aumentar consideravelmente os lucros da empresa, no entanto a empresa deverá assegurar que os concorrentes a seguirão, caso contrário poderá perder participação de mercado, sendo esse um típico caso de ação coletiva. Outro fator importante para aumentar os preços é o excesso da demanda, que acontece quando uma empresa não pode atender a todos os pedidos.

Quando acontece uma mudança de preço, poderá haver uma reação dos clientes, dos concorrentes, tais como os distribuidores ou até por agentes facilitadores. Os consumidores sempre questionam o que está ocasionando as mudanças de preços, como no caso de produtos que apresentam defeitos ou não estão vendendo bem, quando a empresa tem problemas financeiros, quando o item é exclusivo, difícil de ser encontrado e precisa ser adquirido logo acreditando até na falta.

Os concorrentes, também, reagirão, principalmente quando o número de empresas que ofertam o produto for pequeno. A empresa deverá saber qual é o interesse específico do concorrente, a situação econômica, a situação das vendas e

tentar entender a lealdade dos consumidores antes de tomar qualquer iniciativa.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este estudo tem por finalidade diagnosticar as estratégias de custos e preço de venda do Supermercado Comércio Varejista Xavier, utilizando-se para esse fim de uma pesquisa quantitativa e qualitativa.

Optou-se pela pesquisa quantitativa pelo fato desta caracterizar-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados, ideal para mostrar com eficácia o número de clientes que estão satisfeitos com o Supermercado Comércio varejista Xavier.

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória – descritiva, e estudo de caso. Exploratória, pois tem por finalidade “[...] proporcionar maiores informações sobre determinado assunto” (ANDRADE, 1999, p. 106). Outra característica da pesquisa exploratória é a de poder “[...] aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.” (LAKATOS, 1991, p. 188).

Trata-se também de um estudo de caráter descritivo por “[...] possuir uma técnica padronizada de coleta direta com dados primários” - onde os “[...] fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”. (ANDRADE, 1999, p. 106).

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Segundo Martins (1994, p.35) “[...] o conceito de população é intuitivo; trata-se do conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam em comum, determinadas características definidas para o estudo”. A população do presente estudo, é

representado pelos moradores do bairro Barro vermelho em Natal/RN, onde é constituída pelo estoque de mercadorias com cerca de 300 itens.

A amostra é do tipo não probabilístico, por conveniência ou acidental, pois os elementos da amostra serão selecionados conforme conveniência dos pesquisadores que escolheram o horário de pico, identificado como sendo entre 17:00 e 19:00 horas.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a obtenção das informações desejadas será adotado coleta direta com dados primários.

3.4 METODOLOGIA PARA ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi feita com base no referencial teórico sobre o tema em estudo – estratégias de custos e preço de venda - e toda bibliografia pesquisada. Por se tratar de uma pesquisa de caráter quantitativo e qualitativo, sua análise será feita através de dados numéricos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados foi feita de acordo com os resultados de pesquisa na empresa, sendo utilizada, para a síntese do problema, seu referencial. São apresentados exemplos de estratégias baseadas em custos e estimativas de preços de vendas, as quais são utilizadas como diferenciais competitivos no mercado.

O presente estudo analisa a política de gerenciamento de custos e estimativas de preços de vendas do Supermercado Comércio Varejista Xavier, o qual foi desenvolvido mediante a descrição do perfil dos custos (fixo e variáveis) e da política de preços de venda. Com base nessas variáveis, estudou-se a importância que o preço de venda exerce no nível de concorrência dos mercadinhos em Natal.

A pesquisa teve como objetivo demonstrar a importância do conhecimento das informações, evidenciando a gestão de custos e estimativas de preços de vendas como uma das estratégias que uma organização pode adotar, onde após análise dos resultados apresentados, pode-se considerar que o objetivo proposto pelo trabalho foi atingido no aspecto de conseguir gerar ferramentas de análise que até o momento não eram utilizadas pelo proprietário da empresa.

Foi identificado que a gestão estratégica de custos não acontecia de maneira adequada ao negócio e a margem que era esperada, até então não ocorria por questão de alguns custos. Esse aspecto é destacado na análise da literatura que, segundo Bernardi (2004), são chamados de invisíveis durante o processo. Durante a pesquisa esses custos foram identificados, como por exemplo, o pagamento de juros com o uso de cheque especial e com desconto de títulos. Deve-se destacar que a análise desses custos permitiu a formulação de propostas para os dirigentes do Supermercado Comércio Varejista Xavier, no sentido de que os mesmos passem a evitá-los e que esses recursos venham a contribuir para o aumento do lucro da empresa.

Ficou demonstrado no estudo que a gestão dos custos com o uso de ferramentas geradoras de informações gerenciais, tais como as demonstradas neste trabalho, pode dar a oportunidade de melhoria de resultados financeiros para empresas do varejo, haja vista as condições de mercado local, de melhorar seu desempenho em

faturamento, lucratividade e melhor alocação dos custos dentro dela.

Este estudo permitiu sugerir, através dos objetivos propostos e alcançados pela pesquisa, aos gestores das empresas do varejo alimentício, o gerenciamento e controle adequado dos custos e da formação do preço de venda. Esse aspecto é fortalecido no estudo, considerando que o elevado acirramento do mercado, com a concorrência e formação de pequenas redes de varejistas, as quais forçam o varejista a conhecer o seu negócio mais profundamente, caso queira a perpetuação do seu negócio.

4.1 PERFIL DOS CUSTOS

Os administradores responsáveis pela tomada de decisões nas organizações, requisitam com freqüência informações relativas aos custos. Historicamente, as informações de custos vêm sendo utilizadas por várias empresas de pequeno, médio e grande porte, pois elas perceberam a necessidade de maior gestão e controle de seu nível de custos. Trata-se de uma ferramenta que pode ser utilizada no âmbito interno de qualquer organização nos níveis estratégico, tático e operacional. No nível operacional ocorre a coleta dos dados; no contexto tático observa-se a diferenciação e classificação destes dados, transformando-os em informações que provavelmente serão utilizadas pelo nível estratégico para a tomada de decisões, tais como: decidir qual o melhor mix de produtos; cortar ou não um produto; controle ou redução dos custos.

A pesquisa realizada no Supermercado Comércio Varejista Xavier constata que o sistema de custos é realizado mediante o conjunto ordenado de procedimentos, que coleta, classifica e organiza os dados referentes aos custos dos produtos normalmente ofertados pelo referido estabelecimento. Os administradores conhecem a estrutura de seus custos fixos, decorrentes dos valores pagos com os fatores estruturais da empresa, tais como energia, água, telefone, contador, pessoal, impostos, pró-labore, depreciação e outros custos fixos.

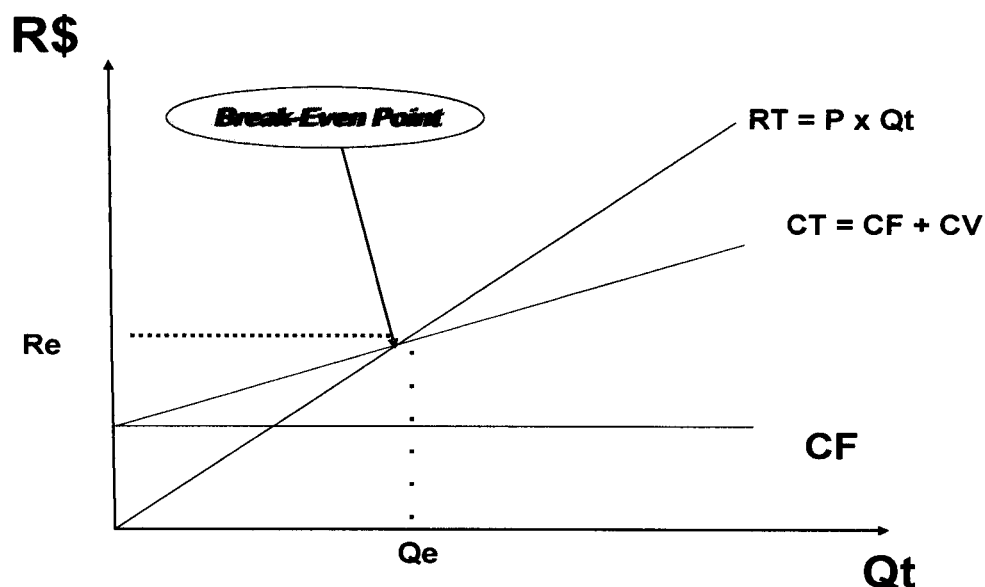
Os custos variáveis são normalmente decorrentes da compra de mercadorias, com a adição dos custos de transportes, tributos (ICMS), embalagens, desperdícios e

demaís custos incidentes sobre o volume de compras e de vendas do estabelecimento. Os custos totais ($CT = CF + CV$) são obtidos pelo somatório dos custos fixos (CF) e dos custos variáveis (CV), os quais permitem calcular os custos médios ($CMe = CT \div Q$), mediante a divisão do custo total (CT) pelo volume de vendas (Q).

Um importante indicador observado na pesquisa refere-se ao ponto de equilíbrio (P_e) entre custos e lucro (*break-even point*), o qual é calculado mediante a relação entre o custo fixo e a diferença de preço de venda e custo variável médio, que constitui o custo variável unitário ($CV \div Q$). Conforme Passos e Nogami, o ponto de equilíbrio (*break-even point*) pode ser apresentado de forma algébrica e gráfica, conforme descrição seguinte (PASSOS e NOGAMI, 1998, cap. 7):

$$P_e = \text{Custos Fixos} / \text{Preço de venda} - \text{Custos Variáveis Médios}.$$

GRÁFICO DO “BREAK-EVEN POINT”



Fonte: Passos e Nogami, cap. 7

Assim, o perfil de custos observado no Supermercado Comércio Varejista Xavier transforma-se em informações de orientações gerenciais. Confirmando essa abordagem conceitual, Martins comenta que “custo representa um conduto que recolhe dados em diversos pontos, processa-os e emite, com base neles, relatórios na outra extremidade” (MARTINS, 2001, p.28).

4.2 GERENCIAMENTO DE CUSTOS E PREÇOS DE VENDA

Para qualquer atividade comercial, custos referem-se aos gastos efetuados na compra de mercadorias, objeto de comercialização, que irão gerar as vendas e o resultado da empresa (BRUNI e FAMÁ (2004).

A importância de se conhecer os componentes do custo está ligada à correta formação do preço de venda da mercadoria. O trabalho não pretende criar uma regra básica para a empresa estudada ou para as empresas de mesmo porte e setor, mesmo por que, quem determina o preço do produto é o próprio mercado consumidor (PROVAR (2000).

4.3 ESTRATÉGIAS DE MERCADO

O planejamento estratégico funciona como um plano de ação para a tomada de decisão, especificamente de empresas em relação ao mercado de que participam; ou seja, em relação à sua concorrência. Quando comenta sobre posicionamento estratégico, Wernke afirma que vantagem competitiva é “uma posição de mercado que represente situação favorável ante aos concorrentes.” (WERNKE, 2001, p. 66).

O fortalecimento das alianças estratégicas entre fornecedores e varejistas e a tendência à concentração em grandes redes são algumas das tendências propostas para a perpetuação no mercado. Entretanto, isso não basta, pois, se a margem de ganho apresentada pelo produto e conseqüentemente pelo faturamento total não suprir

os custos totais da empresa, no curto ou médio prazo, ela terá que encerrar suas atividades.

4.4 FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

Foi identificado que a satisfação dos clientes é alcançada a partir de diversas ações que as empresas precisam executar. Assim, oferecer produtos e serviços de qualidade, além de custos, preços de vendas e prazos são alguns pontos que podem influenciar na satisfação.

Todavia foi constatado que o Supermercado em estudo desconhece a satisfação dos clientes em relação aos seus produtos, serviços e preço, ou seja, não possui um planejamento estratégico.

Por isso, estudar a política estratégica de custos e preços é um importante instrumento que pode ser usado pelos administradores como forma de tornar a empresa mais competitiva no mercado, visto que, conquistar e manter a preferência do cliente é um diferencial competitivo para toda e qualquer organização.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

São grandes as dificuldades enfrentadas quando estimam seus custos e formam seus preços devido à natureza de suas operações. A estimação de custos varia em função da elaboração do projeto, onde a variação é bastante significativa, razão pela qual estabelecer preços competitivos torna-se uma tarefa difícil.

Nos Supermercados, os custos são estimados e os preços são formados levando-se em consideração os diferentes fatores que influenciam o processo como um todo. A concorrência (fator externo) e o know-how da empresa em executar determinado serviço (fator interno) constituem exemplos de fatores importantes no processo de estimação de custos e formação de preços. O preço, por sua vez, pode variar de acordo com as decisões relativas a estimativas de custos, que podem estar vinculadas a variações mercadológicas e a estratégias de gestão.

No que concerne às decisões tomadas pelos profissionais em questão, é importante ressaltar duas principais: o estabelecimento do preço final, incluindo a decisão da margem de lucro necessária; e a decisão de lançamento de novos produtos.

O estabelecimento do preço final é fundamental quando condiz com as estratégias da empresa para o alcance dos seus objetivos de longo prazo. A estimação de custos e a formação de preços são tarefas que estão em estreita relação. A formação de preços é crucial para que este tipo de empresa seja bem-sucedida no mercado.

Todavia foi constatado que o Supermercado em estudo desconhece a satisfação dos clientes em relação aos seus produtos, serviços e preço, ou seja, não possui um planejamento estratégico.

Por isso, estudar a política estratégica de custos e preços é um importante instrumento que pode ser usado pelos administradores como forma de tornar a empresa mais competitiva no mercado, visto que, conquistar e manter a preferência do cliente é um diferencial competitivo para toda e qualquer organização.

REFERÊNCIAS

AURÉLIO, Márcio Tadeu. **A Importância dos investimentos para as pequenas e médias empresas**. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/gestao-artigos/a-importancia-do-marketing-para-as-pequenas-e-medias-empresas-876047.html>>. Acesso em: 08 maio 2009.

BERNARDI, L. A. **Política e formação de preços**: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada. São Paulo: Atlas, 1996.

DOLAN, R. J.; SIMON, H. **O Poder dos preços**: as melhores estratégias para ter lucro. São Paulo: Futura, 1998.

BOONE, L.E.; KURTZ, D.L. **Marketing Contemporâneo**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

COBRA, M. **Administrando sua empresa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

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

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAMB, Charles W. **Princípios da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PASSOS, Carlos Roberto; NOGAMI Otto. **Princípios de Economia**. – São Paulo: Pioneira, 1998.