

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

JOSÉ ESTEVÃO DURAN

**A PRECIFICAÇÃO COM BASE EM FATORES DE
VALOR E CONCORRÊNCIA: ANÁLISE DE CASOS
DE LOJAS DE VAREJO DE CARNE BOVINA EM
SÃO JOSÉ DO RIO PRETO/SP**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS

CAMPO GRANDE - MS
FEVEREIRO DE 2008

JOSÉ ESTEVÃO DURAN

**A PRECIFICAÇÃO COM BASE EM FATORES DE
VALOR E CONCORRÊNCIA: ANÁLISE DE CASOS DE
LOJAS DE VAREJO DE CARNE BOVINA EM SÃO JOSÉ
DO RIO PRETO/SP**

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação Multi-institucional em Agronegócios (Consórcio entre a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Universidade de Brasília e a Universidade Federal de Goiás), como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Agronegócios na Área de Concentração de Gestão e Competitividade das Cadeias Produtivas.

ORIENTADOR: PAULO SÉRGIO MIRANDA MENDONÇA

**CAMPO GRANDE - MS
FEVEREIRO DE 2008**

DURAN, J. E. **A precificação com base em fatores de valor e concorrência:** análise de casos de lojas de varejo de carne bovina em São José do Rio Preto/SP. 2008. 113 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2008.

Documento formal, autorizando reprodução desta dissertação de mestrado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Universidade de Brasília e Universidade Federal de Goiás e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

338.1 D948p	Duran, José Estevão A precificação com base em fatores de valor e concorrência : análise de casos de lojas de varejo de carne bovina em São José do Rio Preto/SP. / José Estevão Duran; orientação de Paulo Sérgio Miranda Mendonça. – Campo Grande, MS: UFMS, 2008. 113 f: Il. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. 1. Precificação – carne bovina 2. Varejo I. Mendonça, Paulo
----------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

JOSÉ ESTEVÃO DURAN

**A PRECIFICAÇÃO COM BASE EM FATORES DE VALOR E
CONCORRÊNCIA: ANÁLISE DE CASOS DE LOJAS DE VAREJO
DE CARNE BOVINA EM SÃO JOSÉ DO RIO PRETO/SP**

APROVADA POR:

PAULO SÉRGIO MIRANDA MENDONÇA, Doutor (FEARP-USP)
ORIENTADOR

LEONARDO FRANCISCO FIGUEIREDO NETO, Doutor (UFMS)
EXAMINADOR INTERNO

REGINA SUEIRO DE FIGUEIREDO, Doutora (UNIDERP)
EXAMINADORA EXTERNA

CAMPO GRANDE/MS/BRASÍLIA/DF/GOIÂNIA/GO

Fevereiro/2008

Dedico este trabalho à Angela, minha esposa e companheira de 34 anos de convivência, sem a qual não teria chegado até aqui, aos meus filhos Maria Raquel, Maria Renata e José Estevão, e à minha nora Aline, e meu neto Luca, pelo incentivo e apoio, à meu pai Nicácio (in memoriam) e a minha mãe Izabel.

AGRADECIMENTOS

Durante esta trajetória de minha vida acadêmica, muitos foram os obstáculos a serem superados, mas também muitas foram as pessoas anônimas ou identificadas que colaboraram direta e indiretamente e me fizeram acreditar ser possível chegar até aqui, as quais desejo agradecer:

Ao meu orientador Prof.Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça, que soube me ensinar, bem como escolher meus caminhos, pela amizade, pelo profissionalismo, respeito e dedicação.

A minha esposa Angela Aparecida da Cruz Duran, companheira, amiga, leal, que com suas palavras nas ocasiões certas soube me incentivar e apoiar, ajudar, discutir e ser decisiva em momentos cruciais com seu trabalho e conhecimentos.

A minha amiga Adriana, que me acolheu tão bem durante minha estada em Campo Grande, com seu abrigo e sua amizade, meu eterno agradecimento.

A todos os meus familiares, e amigos em especial (Alessandro, Antonio Márquez, Bácima, Caldeira, Edinho, Elizangela, Fabiano, Herrera e Maria José) que me deram força e crédito no transcorrer deste trabalho.

A todos os professores doutores: Cícero, Dario, Élcia, Ido, Júlio, Leandro Sauer, Leonardo, Milton, Osmar e Renato, pela compreensão, dedicação, carinho e conhecimentos.

A Rosali que sempre me acolheu com ternura, simpatia, amizade e sorriso e em nome dela agradeço a todos os funcionários.

Aos amigos da turma de Mestrado de 2005: Fragoso e Geraldino, e em especial Carlos, Julio e Lucas, pelo apoio, amizade, dicas e conhecimentos.

Aos meus amigos desta turma de Mestrado de 2006: Adriano, Alexandre, André, Cláudio, Fabiana, Fábio, Flávia, Frank, Heitor, Juarez, Leonice, Maria Amélia, Murilo, Vitor, pela amizade, apoio, carinho e companheirismo.

Em especial agradeço meus amigos dos grupos de trabalho: Caroline, Élcio, Estevan Henrique, Leandro, Ricardo.

Aos meus amigos das Faculdades: FAMA - Faculdade Aldete Maria Alves, FEF – Fundação Educacional de Fernandópolis, e da FUNEC – Faculdades Integradas de Santa Fé do Sul.

A todos os entrevistados pela paciência, confiança e colaboração, que por razões éticas devo manter no anonimato, sem os quais este trabalho poderia ser comprometido.

Agradeço em especial a UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul unidade Campo Grande e ao contribuinte brasileiro por ter proporcionado estes dois anos de ensino gratuito.

A todos minha eterna gratidão e o meu muito obrigado.

“Se pude enxergar mais longe, foi porque subi nos ombros de gigantes”.

Isaac Newton

“Tantas vezes pensamos ter chegado, tantas vezes é preciso ir além”.

Fernando Pessoa

RESUMO

O Brasil é um importante produtor de carne bovina e o maior rebanho está na região centro-oeste. Compreender o processo de formação de preço possibilitaria traçar estratégias de marketing e desenvolvimento sustentável. Este trabalho tem como objetivo geral identificar quais são os principais fatores relacionados a valor demandado pelo cliente e concorrenciais que influenciam a precificação no varejo de carne bovina em São José do Rio Preto/SP. A correta formação de preços é questão fundamental para a sobrevivência e o crescimento auto-sustentável. Impõe-se a necessidade de um conhecimento técnico mínimo sobre a metodologia de formação de preços. Isso posto, algumas questões inquietam: o nível de especialização do profissional que responde pela fixação dos preços numa empresa influencia esses fatores que o consumidor leva em conta? Há diferenças quando sua determinação é tomada por um indivíduo ou por um grupo? Quais? O tamanho da empresa influencia em sua formação? Alguns fatores se mostram relevantes, dentre os quais a qualidade dos produtos e serviços, atendimento, estacionamento, localização, facilidade de pagamento. Faz-se necessário identificar quem são as pessoas que precificam, de que modo desenvolvem seu trabalho, quais aspectos as influenciam; buscar o conhecimento dos tipos de varejistas que atuam na cidade, identificar o portfólio de produtos derivados de carne bovina comercializados e verificar como é implementada a administração de preços. O universo da pesquisa foi escolhido intencionalmente, utilizando como critério a conveniência. Optou-se pelo método de pesquisa qualitativo com estudo de casos, por meio de entrevistas que, após sua realização, foram esquematizadas, elaborando uma descrição e análise dos dados. No primeiro capítulo abordou-se o referencial teórico. No segundo as metodologias e, num último capítulo, a descrição e análise, seguida da conclusão. O município conta com aproximadamente 350 estabelecimentos que comercializam carne bovina *in natura*. O portfólio de produtos derivados de carne bovina comercializados varia entre 10 e 25% da venda total de carne bovina *in natura* distribuídos em: carnes enlatadas, salsicha, lingüiça, mortadela, dentre outros. Constatou-se que o profissional que atua na área tem, em média, 30 a 45 anos. A maioria tem nível superior (5 das 7 empresas). A renda média é de 10 a 20 salários mínimos. A maior parte são funcionários (5 das 7 empresas). Todos têm entre 3 e 17 anos de experiência na área. Pelos resultados obtidos, como fatores de valor e concorrência, foram identificados: o atendimento, as entregas a domicílio, a facilidade de pagamento, o horário de funcionamento, a localização e estacionamento, a qualidade dos produtos e serviços. Esses fatores são mais facilmente delineados pelos indivíduos com graduação universitária e mesmo os que não têm, estão conscientes de tais atributos e benefícios. Todos os responsáveis, independente do tamanho da companhia, estão comprometidos com a política estratégica na formação do preço de venda. Pode-se concluir que os varejistas posicionados em atender as classes média alta e alta conseguem agregar um maior número de fatores de valor em sua precificação, agregando até 20% (vinte por cento) a mais no valor de seus produtos vendidos.

Palavras chave: carne bovina, preço, valor, concorrência.

ABSTRACT

Brazil is a major beef producer and most of its herd is located in the Center-West region. Understanding the process of price formation would enable us to build marketing and sustainable development strategies. The general aim of this paper is to identify the main factors related to the value demanded by the client and to the competition which influences the pricing of retail beef in São José do Rio Preto/SP. The correct price formation is a fundamental issue for survival and self-sustained growth. A minimal technical knowledge about price formation methodology is necessary. Thus, some questions arise: does the level of specialization of the professional in charge of price fixing in a company influence the factors the consumer takes into account? Are there differences when the decision is made by an individual or by a team? If so, which? Does the size of a firm influence price formation? Some factors are shown to be relevant, such as the quality of products and service, assistance, the shop physical location, the existence of a parking lot, and pay conditions. Several issues are necessary: to identify the people who settle the prices, the way they carry out their job, which aspects influence them; also, to try to know the sort of retailers acting in the city, to identify the portfolio of beef-derived products commercialized, to check how price management is implemented. The universe of the research was intentionally chosen, using convenience as criterion. It is a qualitative analysis with case study, carried out through interviews which were then schematized, resulting in data description and analysis. Chapter one deals with theoretical reference; chapter two presents methodology; and the last chapter shows description, analysis and conclusion. The city has about 350 establishments which commercialize beef *in natura*. The portfolio of beef-derived products commercialized ranges from 10 to 25% of the total sale of beef *in natura*, including tinned meat, sausage, Italian sausage (mortadella), among others. The professional who works in the area was found to be about 30 to 45 years old. Most of them are graduated (5 of 7 firms). Their mean income ranges from 10 to 20 minimal wages. Most of them are clerks (5 of 7 firms). All of them have between 3- and 17-year experience in the area. As factors of value and competition, the results pointed to the following: assistance, delivery service, pay conditions, opening hours, the physical location and existence of a parking lot, the quality of products and service. These elements are more easily delineated by individuals with a university degree and, even those who do not have this level, are aware of such attributes and benefits. All those in charge, irrespective of the firm size, are committed to the strategic policy in the formation of sale prices. We may conclude that the retailers interested in catering for high and middle-high classes manage to aggregate a larger number of value factors in their pricing, aggregating up to 20% more in the value of their products.

Key words : beef, price, value, competition

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Interação das Teorias com Preço de Venda	30
FIGURA 2 - Apreçamento baseado no custo VERSUS apreçamento baseado no valor	34
FIGURA 3 - Forças que dirigem a concorrência na indústria	43
FIGURA 4 - Classificação das instituições varejistas	51
FIGURA 5 - Consumo mensal da carne bovina <i>versus</i> renda	57

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Menu de objetivos de preços do profissional de marketing	28
QUADRO 2 - Tipos básicos de <i>Design</i> para estudos de caso.....	60
QUADRO 3 - Definições e conceitos das variáveis	62
QUADRO 4 - Atendimento	66
QUADRO 5 - Entregas a domicílio	68
QUADRO 6 - Facilidade de Pagamento	69
QUADRO 7 - Horário de funcionamento	70
QUADRO 8 - Localização e estacionamento	71
QUADRO 9 - Qualidade dos produtos e serviços	73
QUADRO 10 - Resumo do perfil profissional dos entrevistados	77

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Classificação dos vários formatos de varejo alimentício	52
TABELA 2 - Rebanho brasileiro de 2000 á 2006	54
TABELA 3 - Bovinos com projeção até 2007	55

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO I – PROCESSO DE PRECIFICAÇÃO	22
1.1 A ADMINISTRAÇÃO DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS DE PREÇO	22
1.1.1 O papel do preço na estratégia de marketing	22
1.2 OBJETIVOS DAS ESTRATÉGIAS DE PREÇO	26
1.3 MÉTODOS DE DEFINIÇÃO DE PREÇO	29
1.3.1 Métodos baseados em custos	31
1.3.1.1 A importância dos custos na formação do preço	32
1.3.1.2 A ilusão do custo mais adicional (<i>Mark-up</i>)	33
1.3.2 Métodos baseados na demanda	38
1.3.3 Métodos baseados na concorrência	42
1.4 O VAREJO	45
1.5 FORMATO VAREJISTA	48
CAPÍTULO II – METODOLOGIA DA PESQUISA	58
2.1 MÉTODO	59
2.2 ESCOLHA DO MÉTODO DE PESQUISA	59
2.2.1 Design do estudo de caso.....	60
2.2.2 Definição do instrumento de coleta de dados	61
2.2.3 Escolha dos casos	62
2.2.4 Coleta de dados	63
2.2.5 Análise dos dados	63
CAPÍTULO III – RESULTADO E DISCUSSÃO	65
3.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE	65
CONCLUSÕES	75
REFERÊNCIAS	81
APÊNDICE A	85
APÊNDICE B	92
ANEXO A	113

INTRODUÇÃO

Nascimento (2006, p.43) destaca que o Brasil é um dos mais importantes produtores de carne bovina do mundo, pois produz cerca de 6,3 milhões de toneladas por ano e tem um consumo anual *per capita* em torno de 36,6 quilos. No Brasil, o maior rebanho está concentrado na região centro-oeste, onde a atividade pecuária é favorecida em razão do relevo, das extensas áreas planas e pela vegetação em que predomina o campo.

Sendo o Brasil um dos maiores produtores de carne bovina entende-se que a compreensão desse processo poderia vir a resultar, no conhecimento dos fatores que compõem o processo de formação de preços, na construção de instrumentos que possibilitariam o traçado de estratégias de planejamento, marketing e de desenvolvimento sustentável regional. A compreensão desse processo, poderia resultar num modelo a ser aplicado em outras regiões do país e em outros segmentos de mercado, uma vez que tudo o que circula nele envolve precificação.

Este trabalho estudará as estratégias de precificação da carne bovina no varejo e mais especificamente os fatores de valor e concorrência que envolve a sua determinação.

Supõe-se que a carne bovina seja um dos alimentos essenciais para o consumo humano, pois faz parte de uma dieta equilibrada, nutritiva e saudável. Em razão disto o preço que o produto é comercializado torna-se uma questão da maior importância, tanto para o consumidor, quanto para as empresas que o praticam e para o país. É importante para os consumidores porque tendo, estes, consciência de que o consumo constante deste produto é importante, o seu custo precisa ser o menor possível dentro do orçamento doméstico, principalmente se for levado em consideração que a maior parte dos consumidores não têm grande poder aquisitivo. Para as empresas que trabalham com o produto, o preço é importante

porque determinará o grau de competitividade e de lucratividade que obterão no mercado, e, para o país é importante, porque quanto menor for o preço mais consumo populacional haverá, logo, a dieta alimentar será mais saudável, o que implica numa prevenção da saúde pública.

Contudo, determinar os fatores que compõem o valor numérico final da carne bovina para a venda no varejo não é uma tarefa muito fácil. Tais fatores são inúmeros e ainda não totalmente identificados. Os custos são os mais importantes e também o fator preponderante na formação do preço, além de poderem ser identificados com clareza. A identificação dos custos possibilita aos administradores a aplicação de estratégias que minimizem seus montantes, a fim de alcançar maior competitividade e lucratividade para as empresas. Por outro lado existem outros fatores não menos importantes que são considerados pelos decisores no momento da precificação, que permanecem, ainda, meio obscurecidos. Se estes fatores forem identificados poderão contribuir para que o preço final que chega ao consumidor possa ser minimizado, que as empresas alcancem maior competitividade e lucratividade e que possam contribuir para o desenvolvimento local, regional e nacional.

Porém, com a existência de diferentes sistemas de formação de preços na atualidade, as empresas têm encontrado grande dificuldade neste campo apesar de que tal questão não é nova - traduzir o valor exato de um produto em quantidade numérica, que possibilite um preço justo, competitivo e lucrativo - era preocupação de nossos ancestrais desde muitos séculos.

A monetarização das relações econômicas ocorreu por volta dos séculos XII e XIII com a “guerra santa” empreendida pelas Cruzadas, que possibilitou a abertura de rotas comerciais entre o ocidente e o oriente favorecendo a mercancia e a idéia de lucro. Neste período surgiram as comunas, protótipos das cidades atuais onde residiam os burgueses, nome atribuído aos comerciantes da época. Até naquela época, o povo praticava o escambo em suas transações comerciais, ou seja, a pura e simples troca de mercadorias, o que não interessava aos novos comerciantes que buscavam lucros.

Duarte Junior. (2004, p.38) esclarece que :

Coisas diversas e sentidas como qualitativamente diferentes pelo corpo - que delas se alimentava ou delas se valia - como um carneiro e um saco de batatas, uma enxada e um tear, por exemplo, precisavam ser compradas de algum modo, com vistas a uma precisa consciência das perdas e ganhos. A solução para tal problema foi encontrada, pois, na popularização do dinheiro, símbolo de valor que até aqueles dias era de uso exclusivo da nobreza. [...] Deste modo, com o uso corrente da moeda, diferenças 'qualitativas' podiam ser tornadas diferenças 'quantitativas', facilitando as comparações, o comércio e a obtenção do lucro. Para empregar termos consagrados, o 'valor de troca' começava ali a substituir o 'valor de uso' dos produtos, gerando essa atitude que pode ser considerada a essência do mundo moderno: a troca do qualitativo pelo quantitativo, enquanto modo mais seguro de se conhecer o mundo seguro, é claro, no que toca, originalmente, aos interesses financeiros.

Desde então, a determinação do preço de bens e serviços tornou-se questão que inquieta o ser humano, pois faz parte das necessidades sócio-econômicas e da sobrevivência da sociedade, daí a perseguição de seu desvendamento em vários campos científicos.

Conforme ensinam Churchill Junior e Peter (2003, p.314): "Preço é a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou uso de um produto". Preço é a representação em números do valor de um bem ou serviços que o vendedor entende ser justo para obter lucro ou retorno do investimento e que o comprador aceita pagar também entendendo ser justo.

Contudo, não basta que os produtos ou serviços tenham um preço, é preciso que o preço seja justo, que reflita o real valor do benefício que ele trará ao adquirente, que seja compatível com suas características e qualidades, e que o mercado perceba como sendo um preço justo. (BERNARDI, 1995).

Embora os fatores não relacionados a preço tenham se tornado mais importantes no comportamento de escolha, em décadas recentes, o preço, ainda permanece como um dos principais elementos na determinação da participação de mercado de uma empresa e de sua rentabilidade (KOTLER; KELLER, 2006).

Na medida em que a sociedade caminhou para uma economia centrada no mercado, juntamente com o progresso tecnológico, foi possível a rápida proliferação de novos produtos e suas variações, a diferenciação tornou-se a palavra de ordem dos negócios e outras ferramentas surgiram na busca de vantagens competitivas.

No Brasil, a partir da década de 1990, o Plano Real estabilizou monetariamente a economia nacional permitindo que os preços recuperassem sua capacidade de transmitir informações, sobre condições de oferta e demanda (mercado), para um determinado bem ou serviço. Nesse momento, mudanças ocorreram e o consumidor passou a exercer seu poder de veto aos preços abusivos e às discrepâncias entre preço/qualidade e preço/utilidade/durabilidade (COBRA, 2003). A partir desse período, com a contenção da inflação no país e a abertura de mercado, a estabilidade criou parâmetros de comparação para os consumidores, forçando as empresas a se ajustarem às médias de preços praticadas pelo mercado. Nesse cenário é fundamental uma política de preços eficiente, para que as organizações possam atingir seus objetivos de lucro e crescimento a longo prazo.

Para Lambin (2000, p. 571):

[...] qualquer produto tem necessariamente um preço, mas a empresa não está necessariamente em posição de o determinar ao nível que desejaria vender o seu produto, onde os produtos são diferenciados e os concorrentes numerosos, a empresa não detém nenhum poder de mercado, sendo o nível dos preços um dado que lhe é imposto. Contudo, se a empresa desenvolveu o marketing estratégico e detém, por este fato, um poder de mercado, a determinação do preço de venda é uma decisão chave que condiciona amplamente o sucesso da estratégia adotada.

Inúmeros fatores contribuiram para modificar as decisões sob a ótica financeira, tais como: a concorrência acirrada interna e externa, controle da inflação inferior a dois dígitos, aumento do custo das matérias primas, redução da taxa de juros e do poder de compra, bem como associações de compras entre outras.

A correta formação de preços é questão fundamental para a sobrevivência e o crescimento auto-sustentável das empresas, independentemente de seus portes e de suas áreas

de atuação. Com um ambiente de alta competição, que predomina nos dias de hoje, impõe-se a necessidade de um conhecimento técnico mínimo sobre a metodologia de formação de preços de venda e das margens de contribuição, sob pena de não se atingirem os retornos esperados (ASSEF, 1997).

Na determinação do preço de um bem ou produto e de serviços, conforme explicam Avlonitis e Indonaus (2005, apud: Díaz, 2006) na maioria das vezes, os custos de produção desempenham um papel predominante, por essa razão é que grande parte dos estudos e métodos desenvolvidos nesta área se concentram nestes fatores, entretanto, para Christopher e Gattorna (2005, apud: Díaz, 2006), para se fixar o preço corretamente, é preciso levar em conta o mercado alvo e as suas restrições, ponderando suas influências.

Díaz (2006), nesse estudo realizado na Espanha, sobre fixação de preços em companhias alimentícias afirma que as empresas atribuem importância fundamental às decisões sobre determinação de preços, que são tomadas pelas mais altas equipes de gerência, ao invés das intermediárias, comprovando a importância que a fixação de preços representa.

[...] Esta é uma situação paradoxal: se as decisões sobre preços são tão importantes que elas devem ser tomadas em nível mais alto da gerência, elas deveriam ser mais solidamente fundamentadas. Ademais, no que se refere aos custos, vendas e as atividades dos concorrentes, elas deveriam incluir outros elementos que poderiam ajudar a considerar as avaliações dos consumidores em relação aos preços. [...].

Percebe-se, que a autora acredita que tais decisões, justamente por serem da maior importância dentro de uma empresa necessitam de mais subsídios, além dos custos, atividades dos concorrentes e vendas, para serem tomadas quando diz que deveriam ser mais solidamente fundamentadas. Supõe-se que, quem entende que deveriam incluir outros elementos, como por exemplo, os fatores de valor que influenciam o consumidor no momento da compra, e que são perceptíveis de variadas formas pelos responsáveis pela fixação de preços, uma vez que, tais profissionais possuem uma bagagem cultural individual, única, exclusiva e encontram-se em diferentes contextos financeiros, profissionais, e sociais.

Diante do exposto algumas questões inquietam, dentre as quais: Quais os principais fatores relacionados a valor e concorrência que influenciam a precificação da carne bovina no varejo? O nível de especialização do profissional que responde pelo trabalho de fixação dos preços numa empresa influencia na percepção dos fatores de valor e concorrência que o consumidor leva em conta? Há diferenças de fatores quando a determinação do preço, numa empresa é tomada por um indivíduo ou por um grupo? Quais? O tamanho da empresa influencia na formação de preços?

Neste estudo pretende-se tratar inicialmente do processo de precificação, o que permitirá levantar os fatores determinantes dos preços e que se constituirá num capítulo. A seguir se apresentará a metodologia do trabalho num segundo capítulo. E, por fim, no último capítulo se apresentará o resultado da pesquisa e a discussão, seguida das conclusões.

Problemática

Conforme já se constatou, o processo de formação de preços é muito importante para as empresas, e este engloba uma série de estratégias que podem maximizar ou minimizar o valor final dos produtos, pois compreender as causas responsáveis pela escolha, por parte do consumidor de uma determinada loja ao invés da outra envolvem subjetividades relativas aos atributos mais valorizados. Dentro do trabalho do estrategista para precificação, alguns fatores são extremamente relevantes e são considerados importantíssimos para a determinação dos preços dentre os quais Lepsh e Toledo (1998, p.03) mencionam: “[...] mix de preços, mix de produtos oferecidos, qualidade dos produtos, arquitetura do prédio, arquitetura ambiental e imagem da loja, *lay out*, atendimento rápido e cortês, estacionamento, tamanho da loja, localização, cartão de crédito, etc”.

Desta forma se pretende analisar o seguinte problema de pesquisa: **Quais são os principais fatores relacionados a valor e concorrência que influenciam o processo de**

precificação no varejo de carne bovina? Além disto, se estudará também a responsabilidade de indivíduos ou grupos, especializados ou não, pois entende-se que identificar quem são estas pessoas que precificam, de que modo elas desenvolvem seu trabalho, quais aspectos as influenciam, além dos aspectos quantitativos, poderá contribuir para a identificação do problema de pesquisa.

No apreçamento estratégico deve-se ter sempre em mente que nem todos os problemas serão solucionados com a mudança do preço. Muitas vezes o problema não está no trabalho mal feito do profissional que decide, mas nas decisões sobre custos, clientes e estratégia competitiva que podem ser tomadas sem avaliação adequada a respeito da outra ponta do negócio, o consumidor, o concorrente, enfim, no mercado.

Partindo-se da idéia de que todas essas avaliações, somente serão feitas após o lançamento do produto, cabe ao decisor trabalhar antecipadamente, iniciando seu trabalho a partir do preço estabelecido para ponderar as inúmeras possibilidades de reações a fim de evitar o máximo possível os erros que dela resultem. Sua tarefa consiste frequentemente, menos estabelecer o preço do que estruturar um processo de apreçamento que conduza todos a pensar a respeito da melhor forma de abordar os problemas de apreçamento.

Objetivo geral

Examinar os principais fatores relacionados a valor demandado pelo cliente e concorrências que influenciam a precificação no varejo de carne bovina em São José do Rio Preto/SP.

Objetivos específicos

- Buscar o conhecimento dos tipos de varejistas de carne bovina que atuam em São José do Rio Preto/SP,

- Identificar o portfólio de produtos derivados de carne bovina comercializados neste varejo;
- Identificar o (s) profissional (s) responsável (s) pela precificação nas lojas de varejo;
- Verificar como é implementada a administração de preços nas lojas de varejo;
- Identificar os fatores de valor e concorrência envolvidos na decisão de precificação nas lojas de varejo de carne bovina em São José do Rio Preto/SP.

CAPÍTULO I – PROCESSO DE PRECIFICAÇÃO

1.1 A ADMINISTRAÇÃO DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS DE PREÇO

Neste capítulo buscar-se-á demonstrar quais as estratégias utilizadas pelos precificadores da carne bovina no varejo, no momento da decisão da precificação baseadas na administração moderna. Para tanto foram reunidas as mais renomadas autoridades no assunto que formaram o referencial teórico para o trabalho.

Tomou-se como base, neste referencial, principalmente as obras de Churchill Junior. e Peter (2003), Diaz (2006), Kotler, e Keller (2006), Lambin (2000), Lepsch e Toledo (1998) Nagle e Holden (2003), e Parente (2000), dentre outros.

1.1.1 O Papel do Preço na Estratégia de Marketing

Com a preocupação de melhoria de desempenho, as organizações ampliaram o leque de abrangência do processo de gerenciamento da receita, desde o seu desenho estratégico até a sua implementação. Novas técnicas têm modificado a forma tradicional de estabelecer preços.

Silva (2003, p.03-04) esclarece que:

No Brasil, no jargão administrativo atual costuma-se empregar para denominar todo o processo de formação de preço o termo precificação, neologismo derivado da palavra inglesa '*pricing*'. Existe uma palavra em português castiço que tem o mesmo significado de precificação.

Com base nestas orientações se utilizará neste estudo tanto precificação quanto apereçamento significando a mesma coisa.

Os profissionais de marketing criam estratégias de precificação para dar suporte aos objetivos de marketing almejando obter um nível desejado de vendas ou lucros, competitividade em termos de preço ou de participação de mercado, sobrevivência da organização e obtenção de um padrão de responsabilidade social (CHURCHILL JUNIOR; PETER, 2003).

A discussão entre os teóricos e especialistas da área gira em torno da questão de que a escolha de estratégias de preços no varejo implica no respeito e na coerência interna e externa¹ do preço observando a sua determinação, em relação às condições de custo e de rentabilidade, bem como a capacidade de compra do mercado, percepção do cliente e os preços dos concorrentes.

Preço é um instrumento de procura e um fator determinante de rentabilidade em longo prazo. Escolher uma estratégia de preços aliado às decisões de posicionamento do produto e distribuição inclui tanto uma coerência interna, quanto externa (LAMBIN, 2000). Para Toledo, Proença e Mello Júnior (2006, p.324): “De todas as variáveis integrantes do *marketing mix*, o preço é a que mais rapidamente afeta a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas varejistas”.

Lepsch e Toledo (1998, p.3) explicam que:

A estratégia empresarial é uma entidade intangível, abstrata; não existe como ente material e não se manifesta em estado tangível nas empresas. É possível, porém, identificar manifestações e evidências de seu uso sob a forma de documentos, declarações e práticas. Tais manifestações constituem a expressão da estratégia, mas não se confundem com ela.

E para Oliveira (2004, p.210):

A formulação da estratégia é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico. Para a formulação de estratégias, devem-se considerar, inicialmente, três aspectos: a empresa, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos ou

¹ Coerência interna: a determinação de preços em relação às condições de custo e rentabilidade. Coerência externa: a determinação de preços tendo em conta a capacidade de compra do mercado e os preços dos concorrentes. (LAMBIN, 2000)

neutros, bem como sua missão, seus propósitos, objetivos, desafios e políticas; o ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças; e a integração entre a empresa e seu ambiente visando a melhor adequação possível, estando inserido, neste aspecto, a amplitude de visão dos proprietários da empresa.

A maior parte dos gerentes, inclusive os que são especialistas de marketing não pensam a respeito de apreçamento de forma estratégica, pois não levam em conta suas experiências e suas observações. Não observam as decisões de apreçamento, se estas ocorreram em reação a um problema de preço ou se foram planejadas para explorar uma oportunidade, se a empresa analisou os impactos imediatos de lucros ou se levou em conta as possíveis reações da demanda ou da concorrência, se apenas o preço era o alvo ou se havia uma estratégia de marketing, enfim, poucas empresas criam condições favoráveis de apreçamento que leve à lucratividade (NAGLE; HOLDEN, 2003).

Administrar proativamente é apreçar estrategicamente, enquanto que fixar um preço é reagir às condições de mercado, este fato determina a recompensa diferenciada por seus esforços e mudança de atitude, entre inúmeras empresas, com participação de mercados e tecnologias semelhantes. Apreçar estrategicamente é coordenar decisões inter-relacionadas de marketing, competitivas e financeiras com a finalidade de definir o preço de modo lucrativo, como também requer que a administração se responsabilize pelo estabelecimento de um conjunto coerente de políticas e procedimentos de apreçamentos consistentes com as metas estratégicas da empresa (NAGLE; HOLDEN, 2003).

O apreçamento estratégico requer uma interação entre marketing e finanças visando a uma meta comum, ou seja, a lucratividade e que o preço específico reflita o seu real valor para o cliente, podendo ser definidos por aqueles mais qualificados para antecipar esse valor (NAGLE; HOLDEN, 2003).

Lambin (2000) explica que, para o comprador, o preço é a expressão monetária do valor. É um conjunto de sacrifícios monetários e não monetários equivalentes ao conjunto de satisfações recebidas, por isto o comprador se dispõe a pagar. O preço mede a intensidade da

necessidade, a quantidade e a natureza das satisfações que o comprador espera. Desse modo, o comprador espera ter uma contrapartida de satisfações em termos de troca, dentre outras: prazos de entrega, condições de pagamento, localização, conveniência e serviços pós-venda. Assim, o preço que se dispõe a pagar medirá o valor dos componentes do produto e o lucro.

Kotler e Armstrong (2004, p.300) explicam que “as decisões de preços estão sujeitas a um conjunto inacreditavelmente complexos de forças ambientais e competitivas. Uma empresa não estabelece apenas um preço, mas sim uma estrutura de determinação de preços que cobre diferentes itens de sua linha”.

Apreçar estrategicamente é de suma importância na atualidade, pois no contexto econômico e concorrencial um erro no lançamento pode ser muito grave e difícil de corrigir. O preço definido influencia no nível de procura e determina a rentabilidade não apenas pela margem, mas pelo desvio das quantidades tornando um dado essencial o conhecimento da elasticidade². O preço também influencia na percepção global do produto ou da imagem da marca contribuindo para uma idéia de qualidade (LAMBIN, 2000).

A descoberta da demanda dos produtos em vários níveis de preços, com base em fatores demográficos e psicológicos que afetam a elasticidade-preço e a demanda total, tornou-se objeto de preocupação dos profissionais de marketing (CHURCHILL JUNIOR; PETER 2003).

Carneiro *et.al.*, (2006) explica que a determinação do preço recebe várias influências de fatores macroambientais tais como: ambiente demográfico, ambiente tecnológico, ambiente econômico, ambiente ecológico, ambiente político-legal e ambiente sociocultural, o que evidencia claramente que os custos não são os únicos fatores a serem considerados na precificação.

² Elasticidade de preços é a medida da sensibilidade da demanda a mudança nos preços. Matematicamente, é a mudança percentual na quantidade demandada dividida pela mudança percentual no preço. Elasticidade-preço = mudança percentual na quantidade demandada e mudança percentual no preço. Quando a elasticidade de preços é maior do que 1, diz-se que a demanda é elástica.

Churchill Junior. e Peter (2003, p.331) explicam que: “O preço desempenha dois papéis essenciais no composto de marketing. Ele influencia se as compras serão feitas e, caso sejam, quanto do produto os clientes irão comprar”, comprovando que a demanda depende do preço praticado no mercado e conseqüentemente derivando o preço praticado, das decisões dos profissionais de precificação, e nas decisões dos consumidores na compra ou não, o que determina seu volume.

Churchill Junior e Peter (2003, p.10) ensinam que: “Marketing voltado para o valor é uma filosofia empresarial que se concentra em desenvolver e entregar um valor superior para os clientes como modo de alcançar os objetivos da organização”. Ainda apontam como principais princípios e pressupostos do Marketing voltado para o valor: 1) Princípio do cliente (compreender o cliente, saber como compram, o que sentem e pensam, como usam os produtos), 2) Princípio do concorrente (oferecer um valor superior frente as opções do concorrente); 3) Princípio proativo (não ficar inerte diante das mudanças de mercado e ambiente); 4) Princípio interfuncional (interação contínua com os outros grupos funcionais); 5) Princípio da melhoria contínua (trabalhar continuamente para melhorar suas operações, processos, estratégias e produtos ou serviços); 6) Princípio do *stakeholder* (indivíduos e grupos com interesses que influenciam e são influenciados pelas estratégias e decisões de marketing das organizações).

1.2 OBJETIVOS DAS ESTRATÉGIAS DE PREÇO

Todas as empresas devem ter objetivos claros e variados para serem atingidos, potencializando ao máximo os lucros e excedentes econômicos agrupando-os e centrando-os em três categorias: no lucro, no volume ou na concorrência (LAMBIN, 2000).

Os métodos de definição de preços e os objetivos de estabelecimento de preço devem estar alinhados e refletir os objetivos gerais da empresa. Apesar de ser arbitrária a categorização de objetivos de preços das empresas apresenta-se seis deles: maximização da lucratividade, maximização do faturamento, maximização da participação de mercado, acompanhamento da concorrência, aumento do prestígio, sobrevivência de curto prazo (KOTLER; KELLER, 2006).

Para dar suporte aos objetivos de marketing, os profissionais da área criam estratégias de precificação com a finalidade de dar apoio ao posicionamento do produto, estratégias estas: de venda, de lucros, de competitividade, de participação na demanda, de sobrevivência da organização e alcance de um padrão de responsabilidade social. Seu trabalho consiste no desenvolvimento de um processo lógico em que: 1) Definem os objetivos da precificação; 2) Avaliam a resposta dos clientes e outras restrições de preços; 3) Analisam o potencial de lucros; 4) Definem o preço inicial; e 5) Ajustam o preço conforme necessário (CHURCHILL JUNIOR; PETER, 2003).

Assim o quadro abaixo ilustra melhor as alternativas dos objetivos de preços do profissional de marketing.

QUADRO 1
Menu de objetivos de preços do profissional de marketing.

OBJETIVOS DE PREÇOS

- **Segmentação e posicionamento**
Apoiar os esforços de posicionamento do produto nos mercados-alvo
- **Vendas e lucros**
Obter os níveis desejados de vendas e alcançar o nível projetado de lucros
- **Competitividade**
Competir em termos de preço relativo ou participação de mercado
- **Sobrevivência**
Possibilitar a sobrevivência da organização
- **Responsabilidade social**
Alcançar um padrão de responsabilidade social

Fonte: CHURCHILL JUNIOR; PETER, 2003, p.336.

Tratando mais especificamente sobre os objetivos da precificação, Churchill Junior e Peter (2003, p.340) afirmam que “o processo de precificação começa quando os profissionais de marketing definem quais os seus objetivos.” Para os autores, esse processo deve dar suporte ao esforço de criar valor para os mercados-alvo identificados.

Na mesma obra, Churchill Junior e Peter (2003, 340) argumentam que “[...] os esforços para definir objetivos de precificação devem ser coordenados com outras funções da organização”. Os autores justificam seu argumento dizendo que “[...] a estratégia de preços influi diretamente na qualidade do produto vendido e na quantidade de dinheiro que flui para a organização [...]”.

No final da obra concluem sua argumentação afirmando que “a ligação entre os preços e outras funções indica que a precificação é mais uma área de marketing que pode se beneficiar do uso de equipes interfuncionais.” (CHURCHILL JUNIOR; PETER, 2003, p.341).

Observa-se que os autores referem-se à precificação como um processo onde os objetivos devem ser bem definidos e coordenados com outras funções da organização. Deve-

se ressaltar, também, que a ligação do preço com outras funções da organização torna necessária a utilização de equipes interfuncionais.

Cabe descrever as conclusões do estudo da abordagem econométrica e de programação matemática na precificação orientada ao mercado realizado por Scarpel (2005, p.647) que afirmam:

- 1) A estratégia de precificação deve ser direcionada às condições de mercado, levando em consideração as características da demanda e da empresa.;
- 2) A determinação do preço que maximize o lucro depende de aspectos relacionados aos clientes e competidores.;
- 3) As decisões de precificação devem considerar a elasticidade-preço da demanda e a elasticidade cruzada de preço para serem mais efetivas.;
- 4) A estratégia de precificação deve ser consistente com a estratégia de mercado da empresa.”

Observa-se que o autor concluiu que o mercado tem uma grande importância na estratégia de precificação da empresa, pois sua oscilação influencia na tomada das decisões e nas múltiplas estratégias a serem implementadas.

1.3 MÉTODOS DE DEFINIÇÃO DE PREÇO

As abordagens básicas alicerçadas no Custo, Demanda e Concorrência não são excludentes, ao contrário, ditam a formulação de uma política de preços, sob os olhos do governo e se defrontam com a necessidade de estudos comportamentais para prever a reação do consumidor, do concorrente e do governo.

O preço influencia na aquisição de bens e serviços de várias maneiras, dentre as quais: os vários segmentos sociais (quais clientes), de que forma irão adquirir e no quanto (montante) irão ou não comprar, se serão lucrativas ou não suas aquisições. Tais elementos e influências deverão ser coerentes com os outros elementos do Marketing (Produto, Ponto de distribuição e Promoção), e quando consistente com estes, o preço dá apoio ao esforço da organização para

posicionar o produto, de modo a servir determinados segmentos do mercado, bem como questões legais e éticas (CHURCHILL JUNIOR; PETER, 2003).

Milone (2002, p.01) afirma que: “Para recuperar o seu poder de barganha a indústria teve que recorrer a novas ferramentas gerenciais de modo a identificar corretamente os impactos que todas as iniciativas representavam em sua estrutura de custo”.

Rezende *et al.* (2004, p.03) argumenta que “a formação dos preços de venda deve levar em consideração todas as circunstâncias dentro de um enfoque sistêmico (o conjunto) como: custos de produção, a oferta e demanda e os preços praticados pelo mercado.” A Figura 1 apresenta a interação das três teorias com o preço de venda.

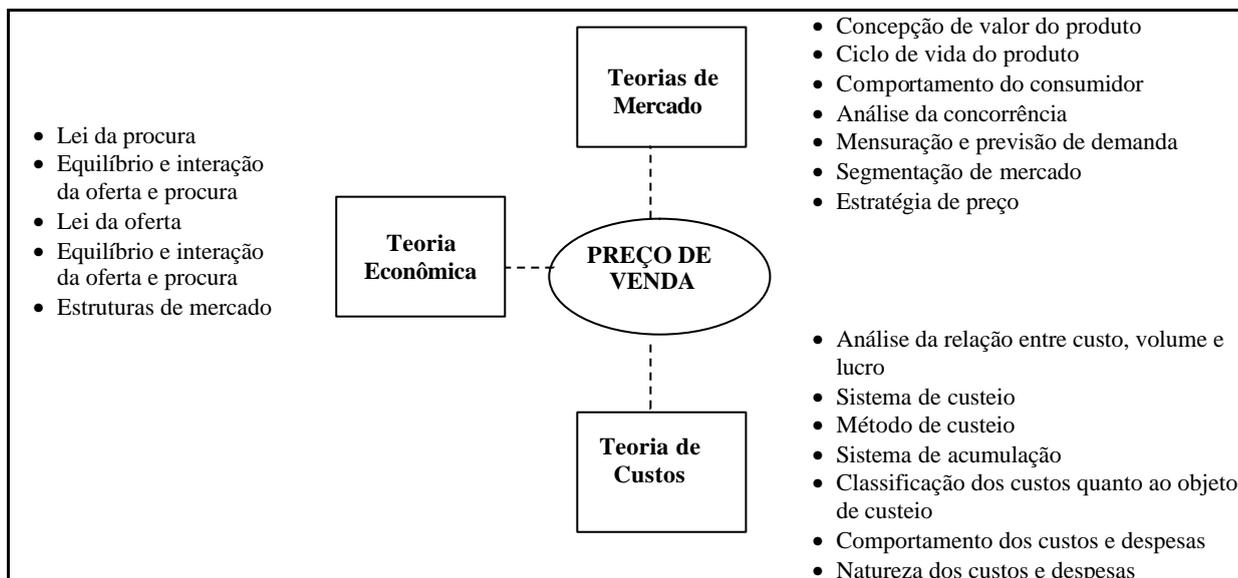


FIGURA 1 - Interação das Teorias com Preço de Venda

Fonte: Rezende *et al.*, 2004, p.3.

Conforme se pode constatar observando a figura acima as três teorias incidem na formação do preço final do produto, pois o precificador leva em conta, o mercado, a economia e os custos. .

1.3.1 Métodos Baseados em Custos

O termo custos pode ser conceituado sob várias óticas, de acordo com a visão de cada pesquisador. É importante não perder de vista o fato de custos ser diferente de despesas. Clemente (2001, p.10) entende que custo é tudo que compõe o preço enquanto que outros autores entendem ser preciso separar custos de despesas, por essa razão, o autor explica que na área da contabilidade de custos, independente do sistema adotado torna-se necessário distinguir corretamente custos e despesas e utiliza a distinção de Crepaldi (1998, p.88).

[...] Teoricamente, a distinção é fácil: custos são gastos (ou sacrifícios econômicos) relacionados com a transformação de ativos (exemplo: consumo de matéria-prima ou pagamento de salários) [...] [...] E despesas são gastos que provocam redução do patrimônio (exemplo: impostos, comissões de vendas etc.) sendo gastos o termo genérico que pode representar tanto um custo como uma despesa. [...]

Para Angelo *et al.*, (1994, p.31):

Quase sempre, custos aparecem como um contraponto de preços. Custos para o economista e custos para o contador, porém, não são exatamente a mesma coisa. As divergências situam-se em pontos como custos diretos e indiretos versus custos fixos e variáveis. O contador prefere referir-se a custos diretos e indiretos. Os custos diretos seriam aqueles diretamente imputáveis ao produto ou aos serviços. Já os indiretos não poderiam ser levados a conta do bem ou serviço. O economista prefere falar em custos fixos e variáveis. Os custos fixos seriam aqueles que independem do volume de produção. Custos variáveis seriam diretamente proporcionais ao nível de produção.

Contudo, também é importante esclarecer sobre o termo “gastos” a fim de analisar a sua influência no volume produzido para depois classificar custos quanto à unidade do produto, natureza e volume. Clemente (2001 p.11) ensina que:

[...] Gastos é tudo que envolve o ‘desembolso para atender às finalidades da empresa, através de atividades de produção, administração e vendas, inclusive investimentos’. Já custos são gastos direcionados à produção de bens; portanto, inerentes à atividade de produzir, incluindo a produção em si e a administração da empresa, portanto específicos das atividades de vendas e administração [...]

1.3.1.1 A importância dos Custos na Formação do Preço

Os custos, dentro da precificação de um produto é sumamente importante porque é necessário atentar cuidadosamente para a composição do preço que não deve prescindir da utilização das técnicas ou da observação primorosa da demanda. O dimensionamento das margens de lucros deverá atender às necessidades de retorno financeiro da organização que serão fundamentais para uma boa política de preços.

Carneiro *et al.*, (2006 p. 69) explica que:

Se no passado recente as empresas podiam até ser relativamente desleixadas na apuração dos custos de seus produtos e serviços, no atual cenário elas correm sérios riscos se não tomarem os devidos cuidados para apurar corretamente os custos e apresentá-los nos formatos pertinentes as decisões gerenciais.

Facilitaria muito a tarefa de definir preços e avaliar margens de lucros se as empresas dessem maior visibilidade e transparência aos custos de seus produtos e serviços. Os preços não podem ser definidos apenas a partir dos custos, pois as percepções dos clientes com relação ao valor do conjunto de benefícios esperados; o posicionamento das ofertas dos concorrentes que também devem ser levados em conta, especialmente quando a concorrência for intensa, ou quando o comprador tem dificuldade na determinação do valor dos preços, também é imprescindível. Contudo, não se pode esquecer que mensurar erroneamente um produto e desconhecer os impactos dos custos pode levar a erros graves ou dificuldades (CARNEIRO *et al.*, 2006).

1.3.1.2 A ilusão do Custo Mais Adicional (*Mark-up*³)

Historicamente, o apuração com base no custo-mais-adicional é o procedimento mais comumente utilizado, pois é considerado prudente para o financeiro. Esse procedimento é utilizado para gerar retorno justo sobre todos os custos, contudo é um guia simples para se obter lucro e um plano para um desempenho insatisfatório.

No apuração baseado nos custos há uma questão fundamental: a impossibilidade da determinação do custo unitário de um produto antes da determinação do seu preço. Isso ocorre porque os custos unitários mudam conforme o volume. Sendo uma parte dos custos fixa, ela precisa ser alocada para determinar o custo unitário total e como essas alocações dependem do volume, que muda com as alterações do preço, o custo unitário será sempre um alvo em movimento.

Os profissionais que definem o preço são forçados a fazer suposições absurdas para determinar o custo unitário acreditando que assim poderão determinar o preço sem afetar o volume. A frustração ao contabilizar os efeitos do preço sobre o volume e deste sobre o preço conduz os gerentes a decisões de apuração que acabam minando os lucros. Se há um aumento de preço para arcar com maiores custos fixos, a consequência é a redução das vendas e a elevação do nível do custo unitário, ou seja, o aumento de preço poderá reduzir os lucros. Contudo, se há um corte no preço, conseqüentemente haverá um aumento de vendas e os custos fixos serão divididos entre uma quantidade maior de unidades de produto, logo o custo unitário cairá e haverá aumento no lucro. Os gerentes precisam apurar proativamente ao invés de fazê-lo reativamente para cobrir custos e objetivos de lucros e reconhecer que o apuração afeta o volume de vendas e que o volume afeta os custos.

³ *Mark-up*= marcam para cima.

Basear o apereamento no custo coloca em perigo não somente produtos que enfrentam concorrência crescente e volumes declinantes, pois quando aplicado a produtos fortes não há sinais (como declínio de participação de mercado) para alterar sobre o estrago potencial.

Basear o apereamento no custo conduz a preços além do devido em mercados mais fracos e a preços abaixo do devido em mercados fortes, exatamente o oposto de uma estratégia prudente. Um gerenciamento financeiro proativo necessita compreender que quanto mais volume de vendas com baixo preço houver, mais se ganha lucro adicional, e ponderar qual o valor de lucro adicional se ganha com volume de vendas com preço alto em relação ao volume de vendas que se perde. Precisar considerer as mudanças do custo com as mudanças do volume, independente do fato de o preço atual de um produto, ao volume atual, cobrir os custos e os objetivos de lucro ou não.

Quando os gerentes perceberem que o volume de vendas depende do preço compreenderão que a circulação do apereamento baseado no custo é imperfeita e que a maneira de garantir um apereamento lucrativo é deixar que o preço antecipado determine os custos e não o contrário. O apereamento baseado no valor deve começar antes de os investimentos serem feitos.

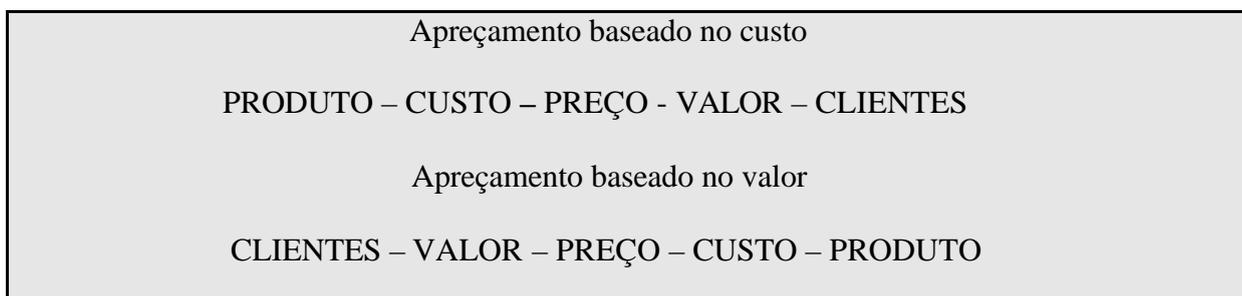


FIGURA 2 - Apereamento baseado no custo VERSUS apereamento baseado no valor. Ilustra o apereamento baseado no custo e a seqüência necessária do apereamento baseado no valor. O apereamento baseado no custo é direcionado pelo produto.

Fonte: NAGLE; HOLDEN, 2003, p.4

Mostrando-se injustificáveis os preços baseados no custo, os profissionais envolvidos no processo de apuração poderão corrigi-lo permitindo flexibilidade nos *mark-ups*, mesmo não sendo essencialmente uma solução, essa tática pode minimizar o dano, pois o retorno financeiro continuará inadequado.

Dadas as alternativas competitivas que a empresa espera capturar, o preço-alvo baseado em estimativas de valor deve se sobrepor ao preço baseado em custo, para reverter completamente o processo, cabendo à administração financeira analisar índices de indicadores econômicos, financeiros, rentabilidade e atividade e insistir que a empresa possa fazer e comercializar produtos que além de cobrir os custos sejam lucrativos e forneçam valor aos clientes.

As empresas mais bem sucedidas passaram a ter como meta, nas últimas décadas, a projeção de produtos que possam ser vendidos com lucro a um preço-alvo deixando para os retardatários a tarefa de aprender a fazer o apuração de novos produtos no baseados valor, para garantir sua sobrevivência.

Dentre as diversas metodologias para definir preços, grande parte das empresas o fazem baseadas na análise de seus custos e utilizam um dos seguintes critérios: a) acréscimos ao custo, b) análise do ponto de equilíbrio e c) taxa de retorno.

Algumas empresas definem o seu preço por meio de acréscimos ao custo, com base no conceito de *mark-up*, ou seja, “marcam para cima” o preço em função dos custos variáveis, de acordo com algum percentual predefinido como nesta fórmula:

$$\text{Preço do produto} = \text{custos variáveis} \times (1 + \% \text{ mark-up}).$$

Os varejistas adotam muito a prática do *mark-up*, em razão de sua praticidade e aplicabilidade e de que a parcela principal de seus custos é resultado de quanto se paga aos fornecedores pelos produtos que serão revendidos. O *mark-up* é variável de produto para

produto e sofre influência de muitos fatores, dentre os quais das práticas históricas setoriais relativas ao produto.

Outras empresas definem seus preços pelo *mark-up* calculando o preço do produto a partir da soma dos custos diretos mais uma parte dos custos indiretos unitários:

$$\text{Preço do produto} = [\text{custos diretos do produto} + \text{parcela dos custos indiretos}] \times (1 + \% \text{ mark-up}).$$

Custos diretos são aqueles que incidem por conta da produção e ou comercialização do próprio produto e os indiretos são os que dizem respeito aos custos compartilhados entre vários produtos e aqueles que não são mensurados precisamente, entretanto, às vezes é difícil estabelecer critérios adequados para a alocação dos custos indiretos. Ademais é necessário considerar que no rateamento dos custos fixos indiretos, os custos unitários dependerão da soma das unidades produzidas ou vendidas.

*Cost-plus*⁴ é a quantia em moeda corrente que às vezes as empresas definem para ser acrescentado ao custo de um produto para definir seu preço, ao invés de definir um percentual, ou seja:

$$\text{Preço do produto} = \text{custos variáveis} + \text{cost plus}.$$

Em outras empresas é utilizado o conceito de margem sobre vendas, isto é margem percentual de lucro em relação ao preço de venda e calcula-se o preço da seguinte forma:

$$\text{Preço do produto} = \text{custos variáveis} / (1 - \% \text{ margem sobre vendas}).$$

A precificação baseada apenas no custo de produção e comercialização da empresa pode distorcer os preços em relação ao mercado e inclusive causar uma defasagem do mesmo. Nagle e Holden (2003) chamam a atenção para uma importante distorção dos métodos de

⁴ *Cost Plus*=custo mais.

definição de preço baseados em custo, pois na maior parte das empresas é impossível determinar o custo unitário antes de se definir o preço, porque os custos unitários variam de acordo com o volume de vendas, já que os custos fixos rateados sobre diferentes volumes levam a custos unitários diferentes e o volume de vendas varia de acordo com o preço.

A determinação de preços através da análise do ponto de equilíbrio é um método que torna possível definir o número mínimo de unidades que precisam ser vendidas, a um certo preço, de modo que cubra todos os custos diretos e indiretos, (fixos mais variáveis).

Neste método se reconhece que os custos variáveis crescem linearmente, ou seja, cresce à medida que cada unidade adicional produzida ou comercializada incide no acréscimo dos custos totais, embora esse fato não venha necessariamente a ocorrer, pois os ganhos provenientes de outros fatores, tais como: economias de experiência, alavancagem do poder de negociação com fornecedores em razão do aumento do volume de compras acabam influenciando nessa linearidade. Também se reconhece que, nesse modelo os custos fixos serão os mesmos, não importando o volume da produção, embora as metas de produção ou comercialização requeiram mais investimentos e outros custos fixos que passarão a fazer parte do preço e também há que se considerar que nem sempre é simples ratear custos fixos entre diversos produtos para a fixação total do produto.

Outra limitação deste método é que ele não se manifesta acerca da demanda, uma vez que não procura investigar se os consumidores pagariam o preço simulado para os produtos. E por fim é necessário tecer considerações acerca da sensibilidade ao preço e as expectativas de preço dos consumidores a respeito da existência e do tamanho de segmentos de mercados específicos e da real atração que produtos substitutos exercem em relação a diferentes preços do produto da empresa, informações estas muito mais difíceis de projetar do que as que dizem respeito ao custo porque prescindem das percepções, atitudes e expectativas.

Uma terceira forma de definição de preço com base nos custos é a partir da taxa de retorno mínimo (razão entre lucro e ativos) exigida para os investimentos no produto/negócio, em que o custo relevante é o de capital.

Na conta ativos estão inclusos terrenos, imóveis, máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, instalações, veículos, estoques e outros itens que, contabilmente, nem sempre são classificados nesta conta, mas na de despesas operacionais, como desembolsos com pesquisas e desenvolvimento ou com propaganda para lançamento.

Esse método de definição de preço é um caso especial do cálculo do ponto de equilíbrio com uma meta de lucro definida dada por: $\text{Lucro meta} = \text{Investimentos no produto} \times \text{taxa de retorno exigida pelos acionistas}$. Esse método é deficiente porque considera a demanda independente do preço a ser determinado.

1.3.2 Métodos Baseados na Demanda

Pindyck e Rubinfeld (2002) conceituam mercado como um mecanismo em que as pessoas realizam trocas reguladas pela teoria da oferta e da demanda. Que existem mercados genéricos e especializados em que apenas uma mercadoria é trocada. O funcionamento do mercado se estabelece quando ao agrupar muitos vendedores interessados facilitam o seu encontro aos compradores potenciais, pois uma economia dependente das interações entre compradores e vendedores é denominada de economia de mercado já que aloca recursos.

O mercado não é formado por um grupo de pessoas que comprem no mesmo local, caracteriza-se por serem grupos com características e comportamento particulares (CARNEIRO *et.al*, 2006).

Para Giroto (1998, p.46), “a formação da demanda do consumidor passa pela definição de um conjunto de atributos eleitos como importantes, assim como pelo confronto dos mesmos com a experiência de utilização ou de consumo do produto.”

Portanto, identificar esse conjunto de atributos relacionados pelo mencionado autor é de suma importância, e passa necessariamente pelo conhecimento do comportamento cultural, social, pessoal e psicológico do consumidor descritos abaixo por Kotler e Keller (2006, p.172):

O comportamento do consumidor é influenciado por quatro fatores: culturais (cultura, subcultura e classe social), sociais (grupos de referência, família e papéis e posição social), pessoais (idade, estágio do ciclo de vida, personalidade e autoconceito) e psicológicos (motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes).

Juntamente com os fatores relacionados ao comportamento do consumidor, o mercado também influencia a maneira como será determinado o preço de venda. Com relação a esta idéia Clemente (2001, p.53) afirma que :

O preço de venda deve ser procurado sempre no Mercado, isto é, do lado de fora da Empresa, porque sempre representa o desejo do comprador, expresso normalmente em valores monetários, que depende e é condicionado por uma longa série de fatores psicológicos, materiais e ambientais, entre outros. A estes, adiciona-se urgência, oportunidades e necessidades, que se entremeiam, se somam ou se fundem, dificultando assim a identificação dos fatores de maior importância para o comprador e para o vendedor.”

Observa-se, nas citações acima, que a combinação dos fatores relacionados ao comportamento do consumidor e dos fatores relacionados ao preço de venda dificulta a identificação dos fatores de maior importância para o comprador e para o vendedor. Com isto tem-se um cenário complexo para a determinação do preço baseado na demanda.

É corrente no meio empresarial a falácia sobre o preço baseado no custo e suas consequências adversas sobre o lucro reconhecendo-se a necessidade de se ter um preço que espelhe as condições do mercado. Esta é a razão pela qual muitas empresas trocam a função de precificar dos gerentes financeiros para os gerentes de vendas ou de

produto, o que denota a clara tendência em basear o apreçamento no valor, posto que marketing e vendas estão mais bem posicionadas para compreender o que é valor para o cliente, contudo, o uso inadequado para alcançar objetivos de vendas de curto prazo sempre destrói o valor percebido e baixa ainda mais os lucros.

Lima (2005, p.11) corrobora com a observação apresentada acima ao comentar que: “Virou truísmo afirmar-se “a necessidade de se criar valor para o cliente”. Nem sempre, entretanto, a associação direta entre valor e preço é verdadeira. O valor precisa ser percebido e reconhecido pelo cliente para se transformar em preço.”

A seguir, o autor continua:

As *commodities* em geral tem seus preços como resultado do jogo entre oferta e procura (exceto em situações de competição desigual). Nestes casos, o preço tende a se identificar como valor, visto que está subjacente apenas o valor de transações, característica dos bens indiferenciados.

O autor também ressalta que para criar valor e obter alta lucratividade torna-se necessário disponibilizar valores de uso através da diferenciação dos atributos dos produtos visando atender as necessidades dos clientes.

Para Pereira (2006, p.61), “a percepção de valor é um dos principais fundamentos da formação de preços.” Continuando, o autor explica que a responsabilidade pela formação de preços vem sendo transferida da área financeira para a área de marketing ou para a área comercial por estas estarem mais alinhadas à percepção de valor. Com esta transferência atinge-se o objetivo de formar preços com base no valor. Porém, o autor ressalta que, “[...] na prática, esse objetivo é estreitado pela busca de vendas no curto prazo, através da flexibilização dos preços para baixo, em função da percepção de quanto o mercado está disposto a pagar.” (PEREIRA, 2006, p.61)

O objetivo da precificação baseada no valor é trabalhar o preço de modo mais lucrativo pela apreensão de mais valor, não é simplesmente criar clientes satisfeitos e nem vender mais, necessariamente. Ao se confundir os objetivos, os profissionais de marketing caem na

armadilha de definir o preço que os clientes se dispõem a pagar, não importando qual seja o preço e nem o valor real do produto, ainda que essa decisão conduza aos objetivos de venda ela certamente prejudica a lucratividade de longo prazo.

Lupoli Junior, (2001, p.5) explica que: “Abordagens orientadas para a demanda observam seu comportamento, ou seja, se a demanda de um produto aumentar a tendência do preço será também aumentar e vice-versa, mesmo quando os custos do produto não se alterarem”.

O método baseado nas características da demanda, para estabelecer preços também é utilizado pelas empresas, nele a análise do ponto de equilíbrio modificada é um dos procedimentos e pressupõe que a empresa seja capaz de estimar, ainda que de forma relativamente imprecisa, as reações da demanda. Ele é vantajoso porque o profissional deve ponderar até que ponto os consumidores estariam dispostos a adquirir a quantidade necessária para se atingir o ponto de equilíbrio ao preço determinado, contudo há uma limitação, uma vez que não se pode prever a reação da concorrência, que pode elevar ou diminuir seus preços ou lançar mãos de outras estratégias que surpreendam as expectativas previstas.

O apreçamento com base na estimativa de demanda é aquele que considera que, quanto maior o preço cobrado por um produto, menor tende a ser a demanda, entretanto, os produtos de prestígio ou exclusividade tendem a crescer até um limite alto, considerado extorsivo e cria a idéia de que, quanto mais caro um produto, mas forte a imagem de *status* e de prestígio social que ele transfere a quem o adquire e maior a propensão à compra pelo segmento que valoriza *status*.

Define-se elasticidade da demanda como a variação percentual na quantidade demandada dividida pela variação percentual no preço. Diz-se que a demanda é elástica quando pequenas variações no preço provocam grandes variações na quantidade demandada.

Por sua vez, a demanda é dita inelástica quando não se verificam grandes variações na quantidade demandada, mesmo havendo significativas variações nos preços.

1.3.3 Métodos baseados na concorrência

Sendo a concorrência uma luta entre empresa pelo estabelecimento de mercado, Ramos, Maya e Bornia (2005) explicam, que a análise dos concorrentes serve como ponto de referência para as empresas determinarem o nível de fixação de seus preços. É importante que a empresa considere o posicionamento da concorrência, no mercado interno e externo, identificando o tipo de comportamento competitivo, a forma pela qual os concorrentes afetam o preço dos produtos pela empresa, as situações em que a empresa pode reduzir ou aumentar o preço e como a empresa reage à redução do preço de um concorrente.

O Progresso técnico alimenta a concorrência no mercado, uma vez que aquele está em constante movimento criando novos produtos, novas formas de comercialização e organização, dentre outras coisas. Esse processo estabelece uma espécie de inovações e de transformações qualitativas responsáveis pela seleção de agentes aptos ao mesmo. A empresa opera sempre tentando concentrar o mercado a seu favor, como se a situação de monopólio fosse seu objetivo no processo de concorrência (POSSAS, 1996).

A Figura 3 ilustra de forma esquemática as forças que dirigem a concorrência na indústria (varejo).

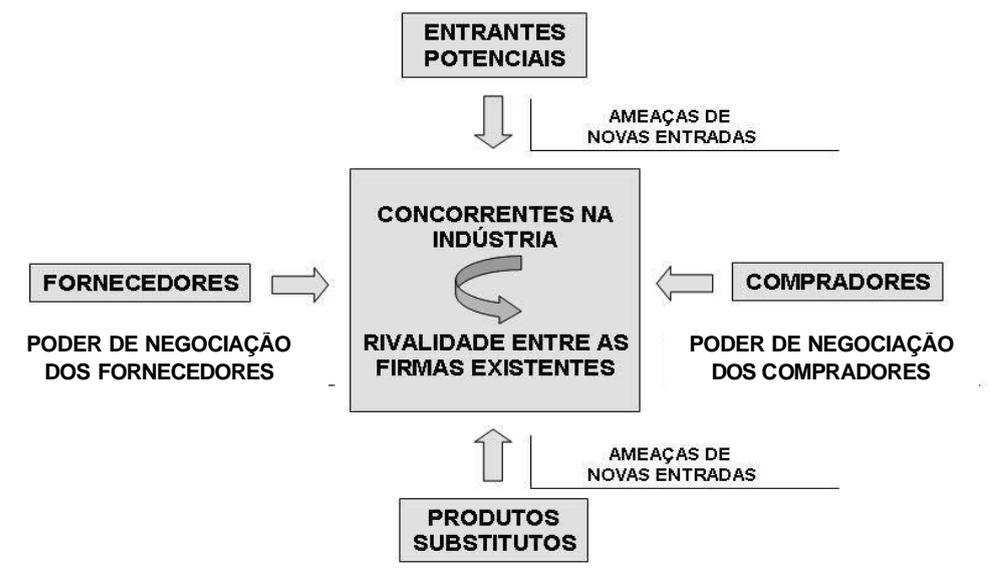


FIGURA 3 - Forças que dirigem a concorrência na indústria

Fonte: Adaptado de PORTER , 1998

A concorrência é um processo amplo dentro de uma indústria (varejo) envolvendo muitos atores além das empresas estabelecidas e sua análise deve ser realizada no contexto das estruturas de mercado. A demanda não é o ambiente por excelência do consumidor é uma variável que pode ser alcançada pelas empresas através dos esforços de venda e marketing, o que supera a idéia tradicional de local da oferta e procura.

Lupoli Junior, (2001, p.5) esclarece que:

O que caracteriza uma empresa cujos preços são orientados para a concorrência é que ela não procura manter uma relação rígida entre seus preços e seus próprios custos ou demanda. Esses últimos podem mudar mas os preços não, isso porque a concorrência também os mantém. Ocorre também o inverso, os custos e a demanda se mantêm mas os preços do produto se alteram em decorrência de mudanças nos preços da concorrência.

A concorrência exerce papel importante no mercado, uma vez que o consumidor costuma levar em consideração a relação custo/benefício dos produtos oferecidos pelos concorrentes ou substitutos, ou seja, se o conjunto de atributos de um produto estiver acima do mínimo exigido, o consumidor passará a comparar com os produtos do concorrente, por isto não se pode ignorar os preços cobrados pelos concorrentes. Além do mais considerar a política

de precificação pela concorrência é método estratégico, isto não significa que se deva reduzir a lucratividade para atingir a participação de mercado, pois os preços só devem ser reduzidos quando já não se justificarem pelo valor oferecido aos clientes comparados aos oferecidos pela concorrência. Cortar preço simplesmente é uma decisão financeira pobre, uma vantagem competitiva de curto prazo à custa de lucros mais baixos, a menos que a empresa tenha boas razões para crer que seus concorrentes não poderão acompanhá-la na decisão. O diferenciamento dos produtos, o investimento em propaganda e o aprimoramento na distribuição, a longo prazo trazem mais benefícios sustentáveis e efetivos do que o corte de preços.

Callado *et.al.*, (2005, p.7) diz que:

[...] a concorrência é que determina os preços a praticar. Os preços podem ser de oferta – quando a empresa cobra mais ou menos que os concorrentes, ou de proposta – quando a empresa determina seu preço segundo seu julgamento sobre como os concorrentes irão fixar seus preços.

Encontrar a combinação de margem e participação de mercado que maximize a lucratividade no longo prazo deve ser a meta do apereçamento, pois o preço mais lucrativo é aquele que restringe substancialmente a participação de mercado em relação à concorrência.

Para realizar o apereçamento é necessário considerar dois aspectos: o preço que os concorrentes cobram por seus produtos ou serviços substitutos, e quanto o consumidor se dispõe a pagar. Isso porque os consumidores fazem comparação de preços entre os concorrentes.

Numa empresa, seus custos servem para definir o ponto de equilíbrio considerado como o patamar mínimo de volume-preço e a base para a lucratividade ou para a recuperação do custo de capital, entretanto, mesmo que a empresa venha obtendo lucros não significa que esteja numa situação confortável, pois se algum concorrente também estiver alcançando lucros ou taxas de retorno maiores significa que este tem alguma vantagem competitiva: ou tem custo menor, ou produto diferenciado etc.

1.4 O VAREJO

Parente (2000, p.22) define varejo como sendo “[...] todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final [...]”.

Já Levy e Weitz (2000, p.27-28) utilizam a definição que “[...] varejo é um conjunto de atividades e negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal ou familiar [...]”.

Observa-se que nas definições explicitadas acima, alguns pontos se sobressaem convergindo para um mesmo pensamento: a) todos os autores entendem que varejo é um conjunto de atividades; b) que se trata de um processo de venda de produtos e serviços; c) que o objetivo é atender o consumidor final obtendo determinado lucro. Donde se pode extrair a seguinte definição: varejo é um conjunto de atividades, um processo de venda de produtos e serviços para atender o consumidor final com determinado lucro.

Portanto, atualmente, o conceito de varejo, para se materializar depende do quanto o varejista consegue introjetá-lo em sua atividade, pois este terá que introduzir este conceito, em uma ou mais estruturas, que podem abranger as vendas diretas ao consumidor, a venda por meio de catálogos, meios virtuais e de outros instrumentos, que construirão sua imagem, dentro de uma estrutura maior, que é o mercado.

Um segundo conceito importante para o varejo refere-se ao varejista. Churchill Junior. e Peter (2003, p.438) afirmam que:

[...] o varejista é um intermediário que vende basicamente para consumidores finais. Ele cria valor para os atacadistas e fabricantes ao fornecer um modo eficiente de colocar os produtos à disposição dos consumidores, além de coletar e compartilhar informações sobre o comportamento do consumidor, assumir riscos e fornecer serviços eficientes de distribuição física. Já para os consumidores, o varejista cria valor por colocar os produtos à disposição em horários e locais convenientes, facilitar as compras e oferecer amenidades para tornar mais agradável o ato de comprar.

Conforme se pode depreender do conceito idealizado por Churchill Junior. e Peter, o varejista é um instrumento que intermedeia o fabricante e o consumidor final criando entre ambas as partes, uma relação de valor e benefícios ao distribuir para os primeiros seus produtos e aos segundos a disposição de uma gama de diversidades e conveniências. Por tais razões, o varejista se torna elemento importante no cenário mercadológico, pois suas decisões no processo de compra, de venda e coleta de informações comportamentais dos consumidores acaba revertendo em influência no próprio cenário mercadológico.

Parente (2000, p.22) ensina que: “O varejista faz parte dos sistemas de distribuição entre o produtor e o consumidor, desempenhando um papel de intermediário, funcionando como um elo entre o nível do consumo e o nível da produção”, mais à frente complementa dizendo que “[...] o varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final”. E Levy e Weitz (2000, p.26), afirmam que o varejista “[...] é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores” e para Mesquita e Lara (2007, p.43) “por varejista, entende-se aquele comerciante responsável pelo abastecimento do consumidor final, último elo entre esse e o produtor”.

Para que o varejista obtenha sucesso no mercado, e cumpra sua principal função, que é a de aglutinar variedade de produtos a fim de facilitar aos consumidores a aquisição e assim obter lucratividade e crescimento, é necessário que ele planeje e adote estratégias direcionadas aos seus objetivos. Para Parente (2000, p.51): “[...] o planejamento estratégico envolve a determinação de intenções e objetivos de longo prazo, a definição de diretrizes estratégicas e o planejamento tático envolvendo as atividades de marketing no curto prazo”.

Levy e Weitz (2000, p.17), a título de exemplo, mencionam os programas de informática utilizados pelas empresas, como instrumentos de auxílio nesse processo de gerenciamento de informações, dentre os quais: *Efficient Consumer Response – ECR*; *Electronic Data*

Interchange – EDI; *Quick-Response* – QR. É prática comum na indústria (varejo) utilizar tais instrumentos para coletar dados de cada transação e utilizá-los para enviar pedidos automaticamente aos fornecedores e ativar as entregas dos depósitos.

Considerando-se a importância do ECR, do EDI e do QR para o varejo, descreve-se suas definições conforme apresentadas no site ECRBrasil:

A sigla ECR que significa *EFFICIENT CONSUMER RESPONSE* ou *RESPOSTA EFICIENTE AO CONSUMIDOR* em português “É uma estratégia na qual o varejista, o distribuidor e o fornecedor trabalham muito próximos para eliminar custos excedentes da cadeia de suprimentos e melhor servir ao consumidor.” (ECRBrasil, 2007)

Associado ao conceito e aplicação do ECR encontra-se o EDI - *ELECTRONIC DATA INTERCHANGE* ou *INTERCÂMBIO ELETRÔNICO DE DADOS* em português. A definição de EDI apresentada no site da ECRBrasil é a seguinte: “É uma troca automatizada, de um computador para outro, de informações de negócios estruturadas, entre uma empresa e seus parceiros comerciais, de acordo com um padrão reconhecido internacionalmente.” (ECRBrasil, 2007).

A principal diferença entre o Quick Response (QR) e o Efficient Response Consumer (ECR) é que o Quick Response trabalha com previsão de vendas independente do fornecedor, enquanto que, no ECR quem decide a reposição é o fornecedor com base no nível de estoque.

Levy e Weitz (2000, p.27) entendem que os gerentes de varejo devem conhecer bem vários aspectos de seus ambientes, especialmente os que envolvem seus clientes e concorrentes, principalmente para antever e prevenir necessidades, gostos, e demais desejos dos primeiros, e estarem atentos contra o desenvolvimento e a implementação de estratégias eficazes por parte dos últimos. Para tanto, continuam os autores, é preciso observar três fatores ambientais críticos: “[...] 1) concorrência; 2) dados demográficos dos consumidores,

tendências de estilo de vida e seus impactos nas instituições de varejo; e 3) as necessidades, desejos e processos de tomadas de decisões dos consumidores de varejo”.

Berkowitz (2003, p.193) considera o varejo como uma importante atividade de marketing, pois ele não só promove o encontro de produtores e consumidores, por meio das ações de varejo, como também cria valor para o cliente na forma das utilidades oferecidas, além de causar um impacto significativo sobre a economia, pois cria empregos e faz circular as riquezas. E para Lopes *et.al* (2004, p.01): “O varejo caracteriza-se por atividades de negócios que vendem produtos e serviços aos consumidores finais, e apresenta-se como principal agente de distribuição de alimentos em todo o mundo”.

Lambin (2000, p.512) justifica a existência dos varejistas, ou intermediários, em razão de sua especialização, pois tal condição lhes possibilita exercer com mais eficiência e custos reduzidos o trabalho que o produtor dos bens ou serviços teria dificuldade, em face de suas condições econômicas e administrativas, o que confere aos varejistas uma posição privilegiada.

1.5 FORMATO VAREJISTA

O varejo é um complexo processo de distribuição de produtos que se configura de diversas formas, partindo de forma encadeada do setor primário (fabricante) passando por um ou mais canais, conforme a especificidade do produto, até chegar ao consumidor final.

Conforme Lambin (2000, p.510) distribuição é um circuito estrutural constituído por parceiros, dentre os quais: os produtores, os intermediários e os consumidores-compradores, que intervêm no processo de troca concorrencial, visando a disponibilizar bens e serviços aos consumidores ou aos potenciais utilizadores. Mais à frente, o autor explica que a função da

distribuição “[...] é reduzir as disparidades que existem entre os locais, os momentos e os modos de produção, por um lado, e de consumo por outro, através da criação de utilidades de lugar, tempo e estado que constituem aquilo que se designa por ‘valor acrescentado de distribuição’”.

Essa função de distribuição, ainda de acordo com Lambin (2000, p.511), se subdivide nas seguintes funções específicas para os fabricantes: 1) Transportar (levar do local de produção para o de consumo), 2) Fracionar (dividir em porções de acordo com as necessidades do consumidor); 3) Armazenar (armazenagem no intervalo da produção até a venda); 4) Combinar (montar um *mix* de produtos); 5) Contatar (divulgação a potenciais compradores); 6) Informar (reunir conhecimento das necessidades do mercado e de seus concorrentes); 7) Promover (estimular a venda de produtos por meio de ações publicitárias e promocionais no local de venda).

Para Terra (2007, p.03), as principais funções de um intermediário varejista são:

- Vendas: promover o produto junto a clientes potenciais;
- Compras: comprar uma variedade de produtos de vários vendedores, usualmente para revenda;
- Seleção: fazer um sortimento de produtos, geralmente interrelacionados, para os clientes potenciais;
- Financiamento: oferecer crédito a clientes potenciais para facilitar a transação; providenciar também recursos para os vendedores a fim de ajudá-los a financiar seus negócios;
- Armazenamento: proteger o produto e manter estoques para oferecer melhores serviços ao consumidor;
- Distribuição: comprar em grande quantidade e dividi-la em quantidades desejadas pelos clientes;
- Controle da qualidade: avaliar a qualidade dos produtos e ajudar no seu melhoramento;
- Transportes: movimentação física do produto do produtor ao consumidor;
- Informações de marketing: prestar informação aos fabricantes sobre condições de mercado, incluindo volume de vendas, tendências de moda e condições de preço; e
- Riscos: absorver riscos dos negócios, especialmente riscos de manutenção de estoques, obsolescência de produtos, etc.

As principais funções apresentadas por Terra (2007, p.03) juntamente com as funções de base apresentadas por Lambin (2000, p.511) são fundamentais para o entendimento do valor

que os varejistas agregam aos produtos através do serviço, como exemplo pode-se citar a função de selecionar sortimentos de produtos para clientes.

Entre o fabricante e o consumidor existem estruturas com diferentes níveis de distribuição e tipos de intermediários. À esta estrutura dá-se o nome de Canal de Distribuição. O varejista é um dos tipos de intermediários nesta estrutura, com vários formatos.

A descrição do formato varejista ilustra as inúmeras combinações possíveis no exercício da atividade. Inicialmente, os tipos varejistas podem ser caracterizados de acordo com o tipo de propriedade estrutural: independentes, redes, franquias, departamentos alugados, ou de propriedade de um fabricante ou atacadista. Em seguida, divide-se em dois sistemas principais: varejo com loja e varejo sem loja. Os varejistas com loja estão classificados em três espécies: varejo alimentar, varejo não alimentar e varejo de serviços; e os varejistas sem loja estão classificados em marketing direto, venda direta, máquina de venda automática e varejo virtual, conforme a Figura 4 abaixo disposta apresentada por Parente (2000, p.25).

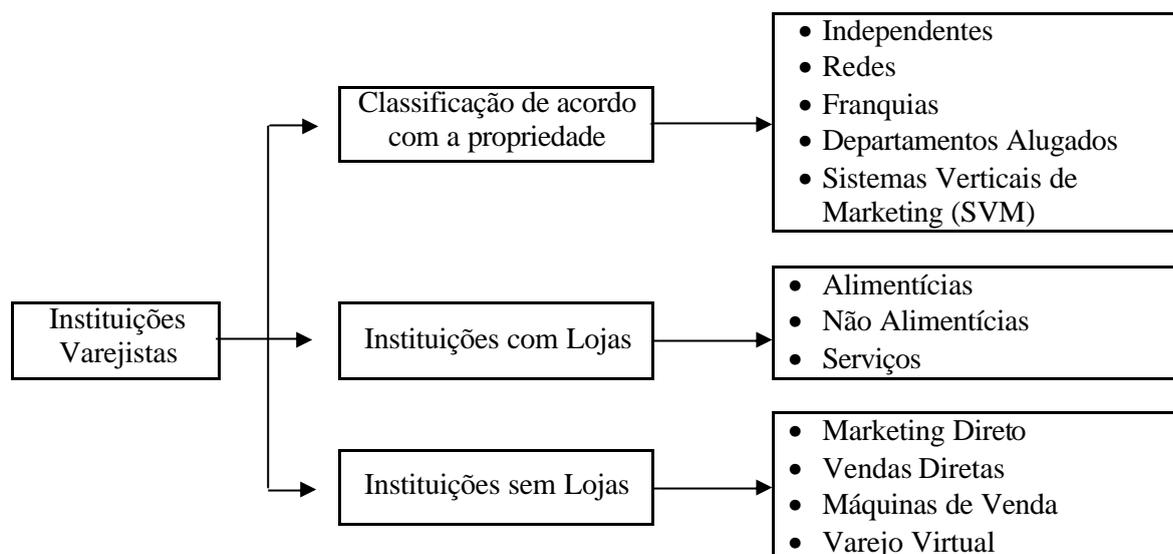


FIGURA 4 - Classificação das instituições varejistas.

Fonte: BERMAN; EVANS, 1998, p.103 *apud* PARENTE, 2000, p.25

É importante salientar as observações feitas por Révillion (2005, p.33), de que: “[...] os formatos varejistas estão em constante transformação, em função, sobretudo, das mudanças no perfil do consumidor e dos avanços da tecnologia”. Ainda segundo a autora, “[...] o consumidor tem uma oferta de produtos cada vez mais ampla devido à significativa evolução tecnológica, a *comoditização* dos produtos e a ampliação do volume de produção, juntamente com o aumento da qualidade”.

Como o trabalho se propõe a investigar o varejo de carne bovina, que é um componente do varejo alimentício com loja, torna-se relevante descrevê-lo mais detalhadamente.

O varejo alimentício é uma categoria do varejo diferenciada por se caracterizar pela alta concentração de mercado, uso intensivo de recursos tecnológicos, importância econômica no oferecimento de produtos.

Moura (2005, p.66) apresenta os principais formatos de varejo de alimentos com base em Brito (1998), Parente (2000) e Ghisi (2005), que pode ser visualizado na Tabela 1.

TABELA 1
Classificação dos vários formatos de varejo alimentício.

Formatos de loja	Área de vendas/m ²	Nº médio de itens	Nº de Check outs	Seções
Açougue	20-50	250	-	Carne, aves, suínos, mercearia
Mercearias	20-50	500	-	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Minimercado	50-100	1.000	1	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Padaria	150-300	1.000	-	Padaria, mercearia, frios, laticínios, bazar, lanches
Loja de conveniência	50 – 250	1.000	1 – 2	Mercearia, Frios, laticínios, bazar e perecíveis (limitado)
Loja de sortimento limitado	200-400	700	2-4	Mercearia, frios, laticínios, bazar e perecíveis (limitado)
Supermercado compacto	300-700	4.000	2-6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar
Supermercado Convencional	700-2.500	9.000	7-20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria e bazar
Superloja	3.000 – 5.000	14.000	25 – 36	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Hipermercado	7.000- 6.000	45.000	55 – 90	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Supercenter	12.000– 19.000	60.000	70-75	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Loja-depósito	4.000 – 7.000	7.000	30-50	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Clube atacadista	5.000 – 12.000	5.000	25-35	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar, têxtil, eletrônicos

Fonte: MOURA, 2005, p.66. Elaborado com informações da autora e baseado em BRITO (1998), PARENTE (2000) e GHISI (2005).

Dentre os formatos varejistas apresentados acima destacam-se os supermercados compactos, os supermercados convencionais, as superlojas e os hipermercados. Este destaque refere-se ao fato destes estabelecimentos comercializarem carne em seu *mix* de produtos. Os supermercados compactos localizam-se, geralmente, em bairros de vizinhança e, na maioria das vezes, mantêm um açougue para a comercialização de carne *in natura*.

Outro destaque deve ser feito às lojas de conveniência e às *boutiques*. Conforme Moura (2005, p.63 e 69) as lojas de conveniência estão “[...] localizadas em postos de gasolina, possuem produtos de conveniência e lanches rápidos, costumam funcionar 24 horas, porém, possuem preços bem acima dos praticados por varejistas tradicionais”, e para Vance e Ângelo (2003, p.25) “trata-se de lojas que operam em sistema de auto serviço (em geral, com a te dois *checkouts*) e procuram atrair o consumidor oferecendo facilidades [...]”, e as *boutiques* são “[...] pontos de venda conhecidos pela venda de cortes especiais, carnes nobres e muitas vezes exóticas, e também produtos importados, como se fosse um açougue mais especializado e requintado [...]”.

Para Levy e Weitz (2000, p.49),

[...] “as lojas de conveniência são a versão moderna das mercearias[...]” e “[...] permitem aos consumidores fazerem compras rapidamente, sem ter que pesquisar em uma loja grande e esperar por longas filas no caixa. Entretanto, oferecem pequeno sortimento e uma variedade limitada[...]”

Com relação, mais especificamente aos hiper/supermercados, pode-se complementar com as seis regras básicas que permitiram que houvesse grande sucesso econômico destes formatos varejistas no setor alimentício. Essas regras são descritas por Lambin (2000, p.517) e estão dispostas a seguir:

“[...] 1) Uma larga combinação concentrada em artigos mais pedidos para se ter uma rotação elevada dos estoques, 2) Um preço de compra reduzido graças a um grande poder de compra e a um forte poder de negociação com os fornecedores; 3) Uma taxa de margem reduzida e preços de venda baixos; 4) Uma política promocional e dinâmica para criar o tráfego de loja; 5) Economias de escala na gestão (transportes, manutenção) e no pessoal pelo recurso ao livre serviço; e 6) Prazos de pagamentos longos (90 dias) para os produtos que são geralmente vendidos em 15 dias, o que permite gerar produtos financeiros substanciais”.

Por último, deve-se citar a pesquisa sobre preferência dos consumidores quanto ao formato varejista realizada por Moura (2005, p.115). A autora, ao pesquisar os formatos de varejo que possuem maior frequência de compra de carne, constatou que os

hiper/supermercados estão no topo da preferência dos consumidores, pois têm 50% de frequência e os açougues 43% da preferência do consumidor. Porém, observou que se analisada em particular, em cada cidade, constata-se que a compra de carne é maior em hiper/supermercado: em Porto Alegre 66,8%, e em Recife 54%, já em Goiânia o açougue obteve 59,8% e em São Paulo 53,5%. Além da variável formato de varejo, a autora analisou também a influência das variáveis de gênero, de nível de renda, de formação educacional, dos casos das mulheres que trabalham fora do lar, e a variável preço sobre a compra de carne em relação às demais variáveis analisadas, nas cidades de Goiânia, Porto Alegre, São Paulo e Recife.

Conforme noticiado pelo *Beefpoint*, o IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2008) apresentou dados dos 5.564 municípios do país refletindo o total do rebanho de bovinos brasileiro em 2006, da ordem de 205,9 milhões de cabeças. Em 2005 o número registrado foi de 207,1 milhões e em 2004 de 204,5 milhões de cabeças. A Tabela abaixo demonstra em milhares esse número de cabeças distribuído por regiões, entre 2000 e 2006:

TABELA 2
Rebanho brasileiro de 2000 á 2006

	Centro-oeste	Norte	Sudeste	Nordeste	Sul	Brasil
2000	59.641	24.518	36.852	22.567	26.298	169.876
2001	61.787	27.284	37.119	23.414	26.784	176.389
2002	65.567	30.429	37.924	23.892	27.537	185.349
2003	69.889	33.930	38.711	24.992	28.030	195.552
2004	71.169	39.787	39.379	25.966	28.211	204.513
2005	71.985	41.489	38.944	26.969	27.770	207.157
2006	70.536	41.060	39.209	27.881	27.200	205.886

Fonte: <http://www.beefpoint.com.br/?noticiaID=4146>. Acesso em: 01 fev. 2008.

Ainda conforme este mesmo instituto:

A maior concentração desse rebanho acontece na região centro-oeste do Brasil, 34,26%, com maior distribuição no Mato Grosso (12,66% do total do rebanho nacional), Mato Grosso do Sul (11,52%) e Goiás (10,03%). A região norte vem em segundo lugar, contribuindo com 19,94% do rebanho, seguida pela região sudeste (19,04%), nordeste (13,54%) e sul (13,21%). IBGE (2008)

A Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB apresenta outros dados sobre bovinos.

TABELA 3
Bovinos com projeção até 2007

Ano	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
Rebanho (1.000 Cabeças)	176.389	185.347	195.551	197.745	205.130	209.233	213.417
Produção De Carne (1.000 T Equiv. Carcaça)	6.823,6	7.139,3	7.568,5	8.673,9	9.455,0	10.421,8	10.630,2
Importação (1.000 T Equiv. Carcaça)	42,2	73,8	65,5	54,9	52,5	27,2	25,2
Exportação (1.000 T Equiv. Carcaça)	821,9	964,8	1.259,2	1.370,0	1.923,1	2.178,0	2.265,1
Disponibilidade Interna (1.000 T Eq. Carc.)	6.043,9	6.248,3	6.374,8	7.358,8	7.584,4	8.271,0	8.390,3
População (Milhões De Habitantes)	172,39	174,63	176,87	181,58	184,30	187,60	190,96
Disponibilidade Per Capita (Kg/Hab./Ano)	35,1	35,8	36,0	40,5	41,2	44,1	43,9

(*) Estimativa da Conab.

Nota Complementar: As exportações e as importações das carnes bovina e suína resultam dos dados da SECEX (em quilo líquido), convertidos para equivalente-carcaça.

Notas: 1) Rebanho. Fonte: IBGE - Censos Agropecuários de 1985 e 1996; 2) Exportação e Importação. Fonte: SECEX; 3) População. Fonte: IBGE.

Fonte: CONAB (2007, p.32) Disponível em:

http://www.conab.gov.br/conabweb/download/indicadores/IA_MAR_2007.PDF

Silveira, Viana e Oliveira (2008, p.2) em trecho extraído do Relatório da CPI da Carne bovina no Rio Grande do Sul, ensinam que:

A cadeia da carne bovina possui baixa articulação entre os setores e vários fatores são citados para a ocorrência deste fato. Citam-se fatores culturais, como os decorrentes de os produtores de gado de corte terem baixa propensão ao associativismo; fatores econômicos, com alta aversão ao risco,

o que conduz a uma lógica de comercialização própria; e falta de dados econômicos para obtenção do seu real custo de produção. Entretanto uma grande barreira para a consolidação da cadeia da carne bovina é falta de transparência nos seus diversos elos. Assim, o produtor culpa os setores de frigorífico - varejo pelo baixo preço obtido pelo produto, mas não reconhece que estes são somente um intermédio entre ele e o consumidor final. Por outro lado, com raras exceções, o produtor entrega seu produto sem ter segurança de que receberá efetivamente o pagamento por ele.

Por outro lado, Zylbersztajn (2008 *apud: Beefpoint*, 2008) explica que existem conflitos e cooperação dentro dos sistemas agroindustriais, onde se desenvolvem mecanismos incentivacionistas e cooperativistas por meio de estratégias compartilhadas, pois caso isto não ocorresse tais conflitos se maximizariam desencadeando uma queda e um desperdício de valores. Em seguida o autor conclui dizendo que no Brasil a minimização do problema com a carne bovina camufla sérias dificuldades setoriais, dentre as quais menciona: informalidade, gestão de qualidade e da sanidade do rebanho, além dos conflitos por margens e por fim aconselha que “[...] não deveríamos ter no Brasil duas pecuárias, a de exportação com exigência sanitárias firmes e outra para o mercado interno, sem tais preocupações”.

Brum e Jank (2001, p.69), ao estudarem a padronização na cadeia de suprimentos da carne bovina relataram que

A cadeia de suprimento da carne bovina é reconhecida como uma das que mais são afetadas por informação assimétrica entre os agentes e por fraca ou ausente padronização de procedimentos, desde a produção animal até a comercialização nos supermercados e açougues.

Para os autores, “a importância do *mix* de produtos e as altas margens auferidas no açougue fazem com que esta seja uma seção imprescindível dentro das lojas.” Outra observação dos autores, refere-se a maior demanda por produtos frescos de qualidade como indutor de compras em supermercado, que aumenta a necessidade de se ofertar a carne bovina *in natura* com garantia de procedência, validade e preços competitivos.

Batalha *et al.*, (2005), ao estudarem a realidade e as perspectivas dos hábitos de consumo alimentar no Brasil, demonstram o número médio de vezes do consumo mensal de

carne bovina em relação à renda familiar. Estes dados podem ser visualizados na figura abaixo.

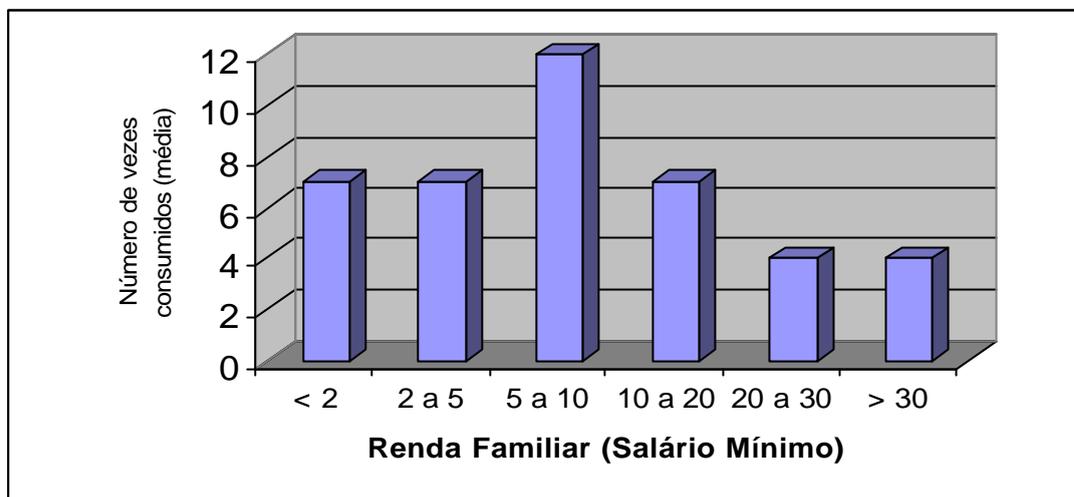


Figura 5 - Consumo mensal da carne bovina *versus* renda.

Fonte: BATALHA *et al.*, 2005, p.39

Esse mercado interno, conforme o Centro de Estudos e Pesquisa em Economia aplicada

– CEPEA (2002 p.07):

[...] pode ser separado em dois grupos: o dos consumidores compostos pela população de baixa renda, que se preocupa com a quantidade de consumo e que possui como restrição o preço, e o dos consumidores com maior poder aquisitivo, que se preocupam com a qualidade do produto.

Como já foi demonstrado, o setor varejista é um importante elo para a cadeia produtiva, por ser parte de um sistema em que há correntes, que se traduzem nos fluxos, como os de informações e o financeiro, que estão interligados ao fluxo físico de produtos. Com a importância que o consumidor adquiriu para o funcionamento do sistema, o setor varejista passou a desfrutar de uma posição favorável junto ao consumidor, por ter como função atender às necessidades e desejos desse consumidor. Diante disto, busca-se apresentar uma contextualização da cadeia produtiva da bovinocultura de corte visando a esclarecer sua relação com o setor varejista de alimentos.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DA PESQUISA

Para definir os procedimentos e técnicas da pesquisa e a escolha das variáveis a serem estudadas visitou-se um conjunto de três empresas varejistas, que comercializam carne bovina. Observou-se a rotina de trabalho, numa espécie de estudo piloto que foi realizado entre os dias 02 de Outubro de 2007 a 31 de Outubro de 2007.

Com a idéia de um roteiro de entrevista a ser determinado visando um processo de pesquisa acurado, e não desejando obter muitas respostas e pesquisar um grande universo de variáveis na busca de uma solução de todas as questões, elaborou-se um roteiro objetivo e claro do que se pretendia analisar, dando a direção para a definição dos dados, bem como ampla liberdade para o entrevistado em suas respostas além do perguntado.

Para tanto foi elaborada uma minuta de projeto de pesquisa (APÊNDICE A), com o propósito da investigação e breve reflexão sobre a temática, baseado no arcabouço teórico, para que o entrevistado pudesse se familiarizar com o objeto de estudo a ser desenvolvido.

As entrevistas, após sua realização foram esquematizadas e relatadas sucintamente, posteriormente sendo elaborado uma descrição e análise para discussão dos dados obedecendo a um critério e uma ordem de apresentação em forma de roteiro para o relatório do estudo de caso.

O universo a ser pesquisado foi escolhido intencionalmente, utilizando apenas um critério, a conveniência, por isto decidiu-se pelo município de São José do Rio Preto/SP.

Conforme dados fornecidos pela Secretaria Municipal de Saúde e Higiene por intermédio da Coordenadoria de Vigilância Sanitária, protocolo nº 4.026 de 19/12/2007, o município de São José do Rio Preto/SP conta com aproximadamente 350 estabelecimentos que comercializam carne bovina *in natura*, sendo: 200 açougues, 100 supermercados e mercearias com açougues, 50 conveniências que vendem carnes embaladas e uma boutique. O município se localiza no interior paulista, e é a 10ª cidade mais rica do estado e a 3ª cidade do

estado em qualidade de vida, está localizado a 450 quilômetros da capital, e foi fundado em 19 de Março de 1852, contando com uma população estimada em 2007 de 424.114 habitantes (WIKIPÉDIA, 2007 p.1)

2.1 MÉTODO

A escolha do método de pesquisa é um dos pontos críticos de todo trabalho. Uma escolha inadequada prejudica o alcance do objetivo de pesquisa.

A análise da questão de pesquisa deste trabalho – analisar quais são os principais fatores relacionados a valor e concorrência que influenciam o processo de precificação no varejo de carne bovina - aponta como estratégia mais adequada o estudo de caso. A decisão se baseia em três fatores: a complexidade teórica em se definir um modelo de precificação comum à todas as instituições varejistas; a delimitação do estudo a uma grande cidade do interior paulista; e o próprio objetivo do trabalho.

Na seqüência do capítulo, aprofunda-se a opção por esse método de pesquisa, bem como se apresentam a estratégia de escolha dos casos estudados e as diversas etapas da análise dos dados.

2.2 ESCOLHA DO MÉTODO DE PESQUISA

Optou-se por um método de pesquisa qualitativo, porque este oferece possibilidades de aprofundamento e compreensão das subjetividades envolvidas no processo buscando na literatura os diversos modelos deste tipo de pesquisa. Yin (2001) apresenta as seguintes possibilidades: experimento, *survey*, análise de arquivo, história e estudo de caso; sendo

questões exploratórias direcionadas para estudos de caso, história e experimentos. O método de história é descartado neste momento por tratar-se este um tema contemporâneo. Já o método de experimentos é descartado porque requer o controle sobre os eventos comportamentais. Desta forma analisemos o método de estudo de caso conforme apresentado por Yin (2001):

- enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado,
- baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado,
- beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Através da análise realizada, com base em Yin (2001), o método mais indicado para este trabalho seria o estudo de caso.

2.2.1 Design do Estudo de Caso

Yin (2001) apresenta as diferentes estratégias de abordagem em um estudo de caso, de acordo com o número de exemplos estudados e de unidades de análise.

QUADRO 2
Tipos básicos de *Design* para estudos de caso

	<i>Design</i> de Caso Único	<i>Design</i> de Caso Múltiplo
Holístico (unidade única de análise)	Tipo 1	Tipo 3
Inserido (múltiplas unidades de análise)	Tipo 2	Tipo 4

Fonte: YIN, 2001, p.61

Com o suporte de Yin (2001), afirma-se que o método múltiplo não difere do adotado em casos simples, colocação controversa na visão dos autores que os assumem como metodologias distintas. De acordo com o autor, a vantagem na abordagem múltipla é composição de um estudo robusto. A principal desvantagem consiste na grande exigência do tempo dedicado, por vezes não disponível aos pesquisadores. Assim, deve-se refletir acerca das condições de se efetivar o estudo com esse enfoque. Yin (2001) salienta que o pesquisador deve conduzir um estudo de caso múltiplo da mesma forma exigida pelas replicações de um experimento.

Diante do apresentado, decidiu-se pelo estudo de caso múltiplo, tanto pela riqueza de informações e análises para o estudo e desenvolvimento da teoria de precificação, quanto em função da solidez dos resultados.

Em seguida, determina-se por um estudo de caso inserido (múltiplas unidades de análise) ou múltiplo holístico (uma unidade de análise), aqui preferido devido à conveniência e às dificuldades em obter cooperação de varejistas brasileiros para pesquisas acadêmicas. A disponibilização pela empresa de um único respondente (uma unidade de análise) certamente facilita a colaboração, quando comparada às exigências das entrevistas com respondentes de diferentes níveis hierárquicos (múltiplas unidades de análise).

2.2.2 Definição do Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido a partir de revisão bibliográfica sobre pesquisa qualitativa, que forneceu elementos para a elaboração de um roteiro de entrevistas para uma maior familiarização com o método, numa espécie de estudo piloto realizado entre os dias 02 e 31 de outubro de 2007. Serviram de insumo o referencial teórico sobre precificação considerando-se os fatores de valor e concorrência.

O quadro abaixo define e conceitua as variáveis referentes aos fatores de valor e concorrência e foram selecionadas a partir das orientações fornecidas por Lepsch e Toledo (1998, p.3) quais sejam: “[...] *mix* de preços, *mix* de produtos oferecidos, qualidade dos produtos, arquitetura do prédio, arquitetura ambiental e imagem da loja, *lay out*, atendimento rápido e cortês, estacionamento, tamanho da loja, localização, cartão de crédito, etc”.

QUADRO 3
Definições e conceitos das variáveis

Atendimento ao cliente	“Engloba o conjunto de atividades e programas assumidos pelos varejistas para tornar a experiência de compra mais recompensadora aos clientes. Essas atividades aumentam o valor que os clientes recebem a partir das mercadorias e produtos que compram”. (THOMÉ e CASTRO <i>et al</i> , 2006 p.9).
Entregas a domicílio	Para Parente, 2000 p.280 - estes serviços são bastante valorizados principalmente junto aos mais idosos e em regiões de baixa renda
Facilidades de pagamento	“Crédito: dinheiro posto à disposição do cliente por um varejista, instituição financeira ou outros. Para compras feitas a crédito, o pagamento é feito no futuro”. (LEVY e WEITZ, 2000 p. 652)
Horário de funcionamento	Tabela ou conjunto das horas determinadas para serviços – Horário de trabalho. (PARENTE, 2000, p.276)
Localização e estacionamento	“A localização consiste em uma das decisões mais críticas para um varejista com loja, pois um erro na seleção de um ponto significa uma enorme desvantagem competitiva, exigindo esforços mercadológicos e muitas vezes sacrifícios de margem que levam á prejuízos operacionais” (PARENTE, 2000 p.325)
Qualidade de produtos e serviços	Qualidade é o serviço ou o produto ou o conjunto de características contidas num serviço adequado ao uso, que em conformidade com as especificações atende e por vezes supera as expectativas dos clientes. Sempre que um cliente fica satisfeito com o produto ou serviço, a qualidade foi alcançada (JURAN, 1997 p.9).

Elaborado pelo autor

2.2.3 Escolha dos Casos

A escolha dos casos foi realizada de forma intencional e por conveniência, tendo como critério principal que o profissional entrevistado fosse responsável pela precificação em instituições varejistas que comercializam carne bovina. Com o intuito de identificar os padrões

entre os profissionais que trabalham em diferentes instituições varejistas de alimentos buscou-se conciliar a representatividade e a conveniência.

2.2.4 Coleta de Dados

Yin (2001) apresenta seis fontes de dados: documentação, dados de arquivo, entrevistas, observações diretas e observações participantes. Entre elas, aponta as entrevistas como a mais disseminada nos estudos de caso.

Para o levantamento dos dados, optou-se pelas entrevistas em profundidade e coleta de material de arquivo. De acordo com Malhotra (2001, p. 163), entrevista em profundidade é “uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico”. As entrevistas tiveram como base a revisão teórica sobre precificação cujo roteiro está no Apêndice A deste trabalho. As entrevistas serão agendadas junto a instituições varejistas de alimentos que comercializam carne bovina como hiper e supermercados, açougues e boutiques de carne da cidade de São José do Rio Preto/SP.

2.2.5 Análise dos Dados

A análise dos dados será realizada com base nas sugestões de Yin (2001) que explica que, deve-se conduzir os distintos estudos de caso, realizar uma análise individual, para depois fazer a análise inter-casos. As conclusões geradas pelas análises inter-casos podem ser direcionadas para modificar a teoria existente. Finaliza-se pela redação de um relatório de pesquisa comparativa inter-casos.

Com base nas colocações acima, aplicou-se uma análise individual dos casos frente à literatura. Posteriormente, os casos foram contrastados, a fim de gerar as conclusões finais. Para a análise, buscou-se na literatura os principais fatores que influenciam a precificação no varejo alimentício e que servisse para analisar a base de dados resultante da coleta. Foi escolhido o método de análise de conteúdo, que segundo Bardin (1994) abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem dessas mensagens (quem as emitiu, em que contexto e/ou quais os efeitos que se pretende causar por meio delas). Mais especificamente, a análise de conteúdo constitui:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos à condição de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 1994, p.42)

A análise e interpretação dos dados será realizada através da descrição dos fatores mais relevantes apresentados pelos profissionais responsáveis pela precificação da carne bovina no varejo alimentício.

Com relação aos critérios para interpretação dos dados, as análises e inferências, em Estudos de Caso, são feitas por analogia de situações e buscam responder às questões por que e como inicialmente formuladas (CAMPOMAR, 1991).

Síntese dos métodos da pesquisa:

Natureza da Pesquisa = Qualitativa

Tipo de Pesquisa = Exploratória

Abordagem = Múltipla

Procedimento da Pesquisa = Estudo de Caso

Instrumento de coleta de dados e informações = Questionário

Análise dos dados e informações = Análise de conteúdos

CAPÍTULO III – RESULTADO E DISCUSSÃO

Dentre os fatores de valor e concorrência que são levados em consideração no momento da precificação optou-se pela escolha de seis abaixo relacionados, dentre os apontados por Lepsch e Toledo (1998, p.3), em função de serem elementos difíceis de serem mensurados quantitativamente, e que criam valor a ser incorporado nas estratégias do preço final, assim cada fator, nesse processo de qualificação será analisado individualmente e comparado entre as empresas pesquisadas:

Atendimento

Entregas em domicilio

Facilidade de pagamento

Horário de funcionamento

Localização e estacionamento

Qualidade dos produtos e serviços

3.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE

Atendimento – Conforme supramencionado no quadro 3, Thomé e Castro *et al*, 2006, p.9 explica que atendimento é um conjunto de atividades para tornar a experiência de compra para os clientes mais agradável. No presente estudo buscou-se compreender como o responsável pela precificação atendia esse conjunto de atividades.

QUADRO 4

Atendimento

Açougue para todos	<p>O atendimento dos clientes, a maior parte do sexo feminino é realizado pessoalmente, pelos próprios sócios do açougue, que o fazem com bastante atenção e cordialidade, demonstrando inclusive haver certa amizade entre as partes, pois muitas pessoas são tratadas por nome e algumas conversas informais são travadas, como por exemplo, o tempo, a saúde, os negócios, as festas etc.</p> <p>O açougue oferece um “kit” para churrasco contendo todos os seus ingredientes (carne bovina, lingüiça, frango, queijo, pão, carvão, tempero, refrigerante, cerveja, etc), o que os sócios acreditam ser um diferencial no atendimento, pois outros açougues não disponibilizam tal produto e explicaram ainda que quando o açougue funciona em horário dilatado, esse “kit” tem melhor venda.</p> <p>Um dado que chama a atenção é a afirmação dos sócios, de que noventa e cinco por cento de sua clientela não faz suas compras no açougue apenas em razão do preço, mas em razão de levarem em consideração outros fatores (localização, atendimento, facilidade de pagamento, qualidade, entre outros).</p>
Boutique de Carnes Boi Negro	<p>Os quatro funcionários (as) atende personalizadas cada cliente, em um ambiente climatizado e sonorizado, orientam os clientes acerca dos tipos de carne e seu melhor aproveitamento, além de acondicionarem os produtos em caixas ou sacolas e auxiliarem no transporte até o veículo, de forma cordial e atenciosa.</p> <p>O estabelecimento opera com um profissional habilitado para uso de temperos e condimentos especiais, produzidos por uma fabrica sob encomenda, considerado um segredo e devidamente dentro da lei com autorização de manuseio, inclusive com assistência de nutricionista, veterinário, e com registro no Sistema de inspeção estadual.</p>
Casa de Carnes Qualiserv	<p>Possui ao todo vinte funcionários permanentes e ocorre uma grande interação entre os funcionários e proprietários, na formação de <i>feedback</i>. Quando um cliente adentra o estabelecimento procuram dar-lhe um atendimento único, personalizado, diferenciado, como se houvesse apenas aquele cliente na loja, por isto um funcionário com especialidade atende exclusivamente esse cliente. Se outro cliente adentrar no estabelecimento, no mesmo momento, outro funcionário especialista irá atendê-lo, do mesmo modo que o outro está sendo atendido. Estes profissionais são remunerados a contento para prestar este atendimento da entrada do cliente até o carregamento em seu veículo. Para atender a clientela ainda há um estacionamento para seis veículos, porém os sócios consideram insuficiente por isto estão pensando em alternativas.</p>
Hipermercado	<p>A unidade conta com 240 funcionários, e na área de carnes com 12 funcionários. Há também, de 5 à 10 <i>check outs</i>, para pequenas vendas que são selecionadas nas entradas dos caixas, pois o compromisso da empresa, é o de que o cliente não espere mais que 10 minutos nas filas de caixas, e se isto ocorrer, este, pode e deve exercer o seu direito de reclamação junto à gerencia operacional, existindo inclusive na entrada do caixa, um relógio para marcar o tempo de entrada para atender aqueles clientes de compras rápidas, pois alegam os administradores, que as filas são um prejuízo para a empresa, e este foi o único lugar, dentre os visitados, que o pesquisador percebeu ter sido obedecida tal proposta, e que todos os fatos anômalos são repassados para a administração central.</p>
Supermercados Central	<p>A unidade tem um contingente de 95 funcionários e o açougue conta com 11 funcionários, mais um gerente setorial, que observou que o consumidor está cada dia mais exigente. O gerente percebe que o atendimento aos clientes deixa a desejar. Para atrair clientes ele utiliza a padaria como atrativo. Como tem uma clientela de idosos e aposentados, utiliza os produtos de menor valor para chamar a atenção e até mesmo vende refrigerantes gelados com o mesmo preço de natural.</p>
Supermercados Carnabom	<p>A loja possui excelente sistema de ar condicionado e um atendimento personalizado. Como é notória a preocupação com a imagem, visual e aparência, todos os funcionários inclusive os da gerencia e administração e estoque (almoçafado) usam gorros protetores para os cabelos, além dos uniformes e todas as geladeiras possuem termômetro aparente sobre a temperatura, os prazos de colheitas dos hortifrutigranjeiros, a data de importação, as recomendações de consumo e os prazos de validade entre outras coisas.</p>
Supermercados do Bairro	<p>A empresa tem uma área útil de 900 metros quadrados, sendo que o espaço para a carne bovina é de 80 metros quadrados. Possui um quadro de 52 funcionários e destes, 12 trabalham na comercialização e preparo de carne bovina. Procura oferecer um atendimento mais atencioso, chamando a maioria das pessoas pelo nome, pois relata que conhece grande parte de seus clientes por ser da vizinhança e até cumprimentando com um aperto de mão como pôde ser constatado por este pesquisador Entende que a atenção dispensada aos seus cliente é um diferencial..</p>

Observação: os nomes dos estabelecimentos são fictícios

Partindo-se da definição de Thomé e Castro (2006, p.9), de que “atendimento ao cliente engloba o conjunto de atividades e programas assumidos pelos varejistas para tornar a experiência de compra mais recompensadora aos clientes” e que esse conjunto de atividades pode ser agregado ao preço final do produto que o cliente pagará prazerosamente, entende-se que o açougue, a boutique, a casa de carnes, o hipermercado, o carnabom e o supermercado do bairro possuem um atendimento que permite agregar valores ao preço do produto carne bovina, sendo que apenas o supermercado central declarou realizar um atendimento que deixa a desejar. Entretanto, das sete empresas pesquisadas, a que demonstrou melhor atendimento é sem sombra de dúvida a Casa de Carnes Qualiserv, seguida do Supermercado Carnabom e o do Bairro. Estas empresas afirmaram dar atenção aos seus clientes, se preocuparem com suas compras durante e depois da aquisição, procurando oferecer ambiente saudável, bem estar e beleza, além de respeito a esse cliente com a preocupação relativa à qualidade de seus produtos. Essa atitude e serviços, conforme os responsáveis permitiram a criação de valor a ser agregado aos seus preços. Percebe-se que os estabelecimentos de menor porte, entre eles, o Açougue, a Casa de Carnes e os Supermercados de bairro procuram dar um atendimento personalizado alegando ser um diferencial de *marketing*, perante os grandes estabelecimentos, dentre vários fatores seu poder de negociação.

Entregas em domicílio – Entrega em domicílio é um serviço prestado pelo varejista de transportar gratuitamente as compras adquiridas em seu estabelecimento até a residência do cliente ou local indicado por este. Para Parente (2000, p.280) estes serviços são bastante valorizados principalmente junto aos mais idosos e em regiões de baixa renda. Supõe-se que os idosos valorizam este serviço em razão das suas possibilidades ou impossibilidades físicas.

QUADRO 5
Entregas em domicílio

Açougue para todos	O açougue não possui serviço de entregas em domicílio exceto para quantidades maiores e condições especiais.
Boutique de Carnes Boi Negro	O estabelecimento possui serviço de entrega domiciliar.
Casa de Carnes Qualiserv	Existe o serviço de entrega em domicílio. O cliente telefona, ou passa na empresa e solicita o produto desejado que é entregue em sua residência, no horário marcado.
Hipermercado	Não faz entregas em domicílio.
Supermercados Central	Possui serviço de entrega em domicílio
Supermercados Carnabom	Não faz entregas em domicílio.
Supermercados do Bairro	Possui entrega em domicílio, inclusive com horário pré-determinado.

Observação: os nomes dos estabelecimentos são fictícios.

Conforme Parente (2000, p.280), estes serviços são muito valorizados, principalmente junto aos mais idosos e em regiões de baixa renda, obviamente que os idosos o valorizam em razão de suas deficiências físicas e de locomoção, e as pessoas de renda inferior, em razão de que na maior parte das vezes têm dificuldade para o transporte dos produtos adquiridos. Dentre os sete pesquisados só mesmo o hipermercado e o supermercado carnabom não possuem tal serviço, por opções administrativas e mercadológicas.

Facilidade de Pagamento – Facilitar o pagamento é fornecer opções de pagamento conforme as possibilidades do cliente, assim, pode-se facilitar a forma de pagamento aceitando outros tipos de espécie monetária que não seja o dinheiro propriamente dito (cheque, cartão de crédito - modalidade débito- e outros). Também é considerada como facilitação para o pagamento a venda a crédito, que pode ser na forma de cheque pré-datado, cartão de crédito - modalidade crédito-, notas promissórias, anotações em fichas para pagamento periódico e outros. Levy e Weitz (2000, p.652) explicam que o crédito é um dinheiro posto à disposição do cliente varejista pelo próprio varejista, por instituições financeiras e outros, em que o pagamento será realizado no futuro.

QUADRO 6

Facilidade de Pagamento

Açougue para todos	O açougue propicia facilidades para pagamento da mercadoria, pois o cliente pode adquiri-las à vista ou à prazo. As formas de pagamento a prazo variam podendo ser em forma cheque pré-datado ou ao final de cada mês, neste caso o açougue possui um fichário com os nomes dos clientes que a cada compra assinam suas fichas sendo o débito quitado no prazo combinado (fiado). Por facilidade de pagamento, os sócios acreditam que 50% do total dos clientes, compram do açougue, pois com dinheiro ou sem dinheiro o cliente leva a mercadoria.
Boutique de Carnes Boi Negro	O pagamento dos produtos é à vista, com dinheiro, cheque ou cartão.
Casa de Carnes Qualiserv	Aceita toda forma de pagamento, a vista ou a prazo.
Hipermercado	Constatou-se facilidades de pagamento de tudo que é vendido na loja em até 25 pagamentos.
Supermercados Central	Oferece todas as facilidades de pagamentos, tanto para pagamentos à vista quanto a prazo.
Supermercados Carnabom	As facilidades de pagamento são muitas, inclusive com propaganda de tudo que há na loja, parcelado em até 25 pagamentos, pois existe uma grande seção de bebidas importadas (mercadoria mais cara).
Supermercados do Bairro	Informou que ajusta condições e facilidades de pagamento aos clientes fidelizados acrescentando, se necessário, um pequeno percentual para fazer face aos encargos financeiros, pois aceita pagamento por meio de cheques pré-datados que negocia junto ao mercado financeiro, pois atende este cliente da forma que ele necessita e na situação que pode arcar.

Observação: Os nomes dos estabelecimentos são fictícios

A questão de pagamento das mercadorias, na atualidade é de suma importância, pois o poder aquisitivo, principalmente das famílias de baixa renda, que são a maior parte da população, portanto, os grandes consumidores de alimentos em geral, não é grande, portanto, a “guerra” para vender mais com preços baixos é acirrada entre as empresas que comercializam produtos alimentícios. Neste processo vale todas as formas e facilidades para que o consumidor adquira seu produto. Confiar no cliente, concedendo-lhe crédito é considerado um dos mais importantes diferenciais, pois levar a mercadoria podendo pagar futuramente significa confiança e auxílio para quem precisa no presente, mas não tem como pagar. O parcelamento é observado explicitamente em duas empresas: Hipermercado e Carnabom. Conforme se observa também, das sete empresas pesquisadas, todas oferecem facilidade de pagamento.

Horário de funcionamento – É o período de tempo em que o comerciante varejista está com seu estabelecimento aberto à disposição do cliente para que este efetue suas compras. Há no mundo comercial o estabelecimento convencional de um horário de funcionamento, que no

Brasil corresponde o horário comercial entre 8 e 18 horas, havendo variações. Contudo, já é considerado uso e costume, principalmente dos estabelecimentos que comercializam produtos alimentícios o seu funcionamento em horários expandidos, como por exemplo, os grandes supermercados, que normalmente funcionam entre 8 e 22 horas.

Quadro 7
Horário de funcionamento

Açougue para todos	O horário de funcionamento é o comercial (das 8:00 às 20:00 horas.), entretanto afirmam que a expansão deste, em datas especiais, como final de ano, Páscoa, dia das mães e pais, dia de festas locais, melhora muito o movimento elevando o faturamento.
Boutique de Carnes Boi Negro	O horário de funcionamento é diferenciado, pois além de atender no horário comercial, também expande nos finais de semana e em ocasiões especiais tais como final de ano ou datas comemorativas.
Casa de Carnes Qualiserv	A empresa trabalha diariamente em horário expandido, geralmente duas a três horas além do horário comercial, também expande em ocasiões especiais tais como final de ano e datas comemorativas.
Hipermercado	O horário de funcionamento é expandido, das 8 as 22:00 horas.
Supermercados Central	Tem um horário de funcionamento dilatado, a loja funciona até as 21:00 horas.
Supermercados Carnabom	Também pôde ser constatado que o horário de funcionamento é expandido, funcionando até as 21:00 horas.
Supermercados do Bairro	Explicou que seu horário de atendimento é dilatado até as 20:00 horas e que expande em finais de semana e datas especiais, contudo acredita que este não seja um diferencial, uma vez que esta prática é comum a todos os supermercados.

Observação: os nomes dos estabelecimentos são fictícios.

No Brasil, a maioria utiliza como horário padrão de atendimento comercial é das oito às dezoito horas, contudo, há muito tempo o comércio já percebeu que precisa trabalhar com horário expandido, justamente com a finalidade de satisfazer aqueles que trabalham nesse mesmo comércio, ou em horários diferenciados, como o de determinados prestadores de serviços, dentre outros. As empresas que comercializam produtos básicos, de primeira necessidade, dentre os quais a carne bovina têm consciência de que necessitam estar à disposição de seus clientes além do horário comercial, por tal razão é que supomos que já está virando um costume comercial o fato da maior parte destes varejistas funcionarem até as 21 ou 22 horas. As demais empresas, também já perceberam que funcionar em determinados dias e horários alternativos constitui-se num diferencial importante, pois atrai novos clientes e

fidelize ainda mais os já existentes, que sabem que poderão dispor daquele produto fora do horário padrão.

Localização e Estacionamento – Localização é o lugar geograficamente onde a loja está situada. Conforme Parente (2000, p.325) a localização da loja consiste numa das decisões mais importantes, críticas e difíceis para o varejista, pois um erro na seleção do ponto pode significar desvantagens competitivas, prejuízos operacionais, dentre outras perdas. Estacionamento é um local reservado destinado a permanência dos veículos dos clientes pelo tempo em que durar suas compras na loja. O oferecimento deste serviço oferece um atrativo a mais para o cliente que se poupa dos esforços físicos despendidos para transportar suas compras por grandes distâncias, até o ponto onde conseguiu estacionar seu veículo.

QUADRO 8
Localização e estacionamento

Açougue para todos	Os sócios do açougue acreditam que sessenta por cento de sua clientela adquirem esse produto no açougue em razão da localização do mesmo, é próximo às suas residências e, crêem que em torno de quarenta por cento adquirem em razão de certa fidelidade.
Boutique de Carnes Boi Negro	A localização do estabelecimento, para a zona urbana não é muito acessível, uma vez que está localizada numa via vicinal de acesso aos ranchos, nos arredores da cidade, entretanto para a clientela que frequenta estes lugares de lazer e descanso é perfeito, pois é muito próximo.
Casa de Carnes Qualiserv	Por estar localizada próxima a um grande centro hospitalar e ao maior <i>Shopping Center</i> da cidade, bem como próxima a uma região de moradias de alto luxo, conseguem atingir a classe social média, média alta e alta, portanto, atendem a clientela alvo.
Hipermercado	A localização é excelente, pois é centralizada e de fácil acesso.
Supermercados Central	A Loja tem uma característica diferente, por se tratar de uma loja no centro da cidade, perto da rodoviária, com grande fluxo de pedestres, é uma unidade com grande número de vendas pequenas, para transeuntes em que os clientes visitam mais de um dia na semana, até mesmo pelo alto índice de mulheres que trabalham nas lojas do comércio do centro da cidade, então tem consciência de sua localização, a conveniência podendo oferecer produtos semi prontos para consumo.
Supermercados Carnabom	Excelente localização próxima a classe média, média alta e alta da Avenida Badi Bassit.
Supermercados do Bairro	Como se localiza em um bairro grande e popular da cidade, acredita que este fator não seja relevante, nem que seja um diferencial.

Observação: os nomes dos estabelecimentos são fictícios.

Conforme Parente (2000, p.325) escolher a localização em que se vai estabelecer uma empresa é uma das decisões mais delicadas para um varejista, porque um erro de um ponto pode resultar numa desvantagem competitiva, que exigirão esforços mercadológicos e até

sacrifícios de margem levando a prejuízos. Supõe-se que a localização da loja deve estar em consonância com os seus objetivos de vendas e segmentação de mercado. Acredita-se que todas as empresas pesquisadas se localizam em consonância com seus objetivos, e até lembramos o comentário de um dos sócios da Casa de Carnes Qualiserv, que relatou que abriram uma loja, nos mesmos moldes da loja de bairro, no centro da cidade, mas que não deu certo, porque o local era inadequado, em razão da clientela alvo.

Qualidade dos produtos e serviços – Qualidade dos produtos ou serviços é um valor considerado na atualidade importantíssimo, pois o cliente moderno é mais exigente, pois além de preço justo quer também um produto no mínimo de boa qualidade, que possa extrair dele por um período razoável e com aproveitamento máximo de todos os benefícios que pode oferecer. Juran (1997, p.9) explica que qualidade é o serviço ou produto, ou o conjunto de características contidas num serviço adequado ao uso, que em conformidade com as especificações atende e às vezes supera as expectativas dos clientes.

QUADRO 9
Qualidade dos produtos e serviços

Açougue para todos	<p>Acreditam que setenta por cento da clientela adquire seus produtos em razão da confiabilidade na qualidade dos mesmos, derivada da idoneidade dos sócios, e também pelo atendimento e serviços disponibilizados, além da amizade que mantêm com os sócios.</p>
Boutique de Carnes Boi Negro	<p>Com relação à qualidade dos produtos comercializados é excelente, pois o produto básico – a carne bovina – é da melhor procedência. Com relação aos serviços prestados também se pode considerar bom, pois atende a clientela para a qual se dispôs, ou seja: os rancheiros, cantinas, lancheiros (carrinhos de mão), revendedores informais de espetinhos nas ruas, restaurantes, lanchonetes, bares, que não se importam com a localização do estabelecimento, mas com a qualidade do produto e a presteza dos serviços, portanto lhes são fiéis.</p>
Casa de Carnes Qualiserv	<p>Aceitam todos os tipos de encomenda. Como vende em média 10.000 quilos de carne bovina por semana, trabalha com 10 fornecedores escolhidos e qualificados e preza acima de tudo a qualidade. Agrega o máximo de serviços ao produto para satisfazer seu cliente.</p>
Hipermercado	<p>Possui um estacionamento amplo e coberto, no sub solo, com escadas rolantes planas em forma de rampa para carrinhos. Há preocupação constante com a qualidade, imagem da empresa e fidelização de clientes.</p>
Supermercados Central	<p>Apresenta uma boa qualidade, imagem e exposição dos produtos, mas não tem uma clientela com grande fidelidade, e nem um bom atendimento o que entende ser um ponto falho, que precisa ser melhorado em muito. Por ser uma unidade preocupada com retorno de investimento e não com o crescimento da empresa, procura pressionar os fornecedores.</p>
Supermercados Carnabom	<p>Conforme já foi mencionado o atendimento é personalizado, há um amplo estacionamento coberto e com vigilância. Com relação à qualidade do produto carne bovina, pode-se afirmar que é excelente e que a preocupação com a excelência é central.</p>
Supermercados do Bairro	<p>Demonstrou preocupação com a qualidade do produto vendido, pois afirmou trabalhar com carnes de boi e novilha, somente trabalhando com carne de vaca nos dias de promoção e fazendo com que esta informação chegue ao consumidor, pois entende que a venda da carne de vaca está direcionada para o consumo de uma clientela preocupada apenas com o preço baixo.</p>

Observação: os nomes dos estabelecimentos são fictícios

Qualidade, conforme JURAN (1997, p.9) é o serviço ou o produto adequado ao uso ou consumo e quando o cliente fica satisfeito com o produto ou serviço, a qualidade foi alcançada. Supõe-se que qualidade seja um conjunto de características num produto ou serviço que tornam o produto ou o serviço excelente, ou o melhor de todos, atendendo todas as necessidades do cliente, e as expectativas e em muitos casos surpreendendo por superação das mesmas. Supõe-se que existam padrões, modelos de qualidade para todas as coisas, assim, por exemplo, se o padrão de qualidade de uma peça de alcatra é que seja uma carne proveniente de boi, vaca ou novilha sadia, que foi criada a base de alimentação adequada, controlada pela vigilância sanitária, com acompanhamento veterinário, livre de todas as doenças, num ambiente higienizado e limpo, com todos os cuidados necessários, bons aspectos organolépticos, num estabelecimento também de excelência sanitária, dentre outros aspectos,

este será considerado um produto de boa qualidade, que satisfará o consumidor e em determinadas situações superará essa satisfação. Percebe-se que nas sete empresas pesquisadas existe a preocupação com a qualidade do produto comercializado, que existem procedimentos, tanto na compra, quanto na venda, para todos os estabelecimentos pesquisados. Quanto ao manuseio do produto, em alguns estabelecimentos existe declarando seus responsáveis que tal prática é rodeada de todos os cuidados necessários. Percebeu-se que na Casa de Carnes Qualiserv e no Supermercados Carnabom há um cuidado mais rigoroso com a qualidade do produto e com o manuseio. Com relação à qualidade dos serviços prestados, pode-se afirmar que dentre os sete, a Casa de Carnes Qualiserv é a mais preocupada, pois conforme afirmam os sócios, o cliente é assessorado, orientado, auxiliado, desde sua entrada até após ter efetuado a compra, o que denota as características de um conjunto de serviços prestados que mais se aproximam de um padrão de excelência em serviços.

CONCLUSÕES

Sendo o processo de formação de preços tão importante para as empresas, identificar quais são os principais fatores de valor e concorrência que influenciam nas estratégias de precificação no varejo de carne bovina em São José do Rio Preto/SP tornou-se o principal objetivo desta pesquisa. E estando este processo, sob a responsabilidade de indivíduos ou grupos, especializados ou não, entende-se que a identificação e análise de quem são estas pessoas que precificam, de que modo elas desenvolvem seu trabalho, quais os fatores de valor e concorrência que as influenciam, muito contribuiria para a compreensão do processo.

A partir destas indagações, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: Quais são os principais fatores relacionados a valor e concorrência que influenciam o processo de precificação no varejo de carne bovina? Constatou-se ao longo da pesquisa que os principais fatores que são levados em consideração no momento da precificação são: os custos fixos e variáveis, o preço da concorrência e alguns fatores valorizados pelos clientes (demanda), dentre os quais selecionou-se seis variáveis para serem estudadas de perto: atendimento, entregas em domicílio, facilidade de pagamento, horário de funcionamento, localização e estacionamento, e qualidade de produtos e serviços, que chamou-se de fatores de valor e concorrência, que permitem agregar valores no momento da precificação.

No apreçamento estratégico deve-se ter sempre em mente que nem todos os problemas serão solucionados com a mudança do preço. Muitas vezes o problema não está no trabalho mal feito do profissional que decide, mas nas decisões sobre custos, clientes e estratégia competitiva que não podem ser tomadas sem avaliação adequada a respeito da outra ponta do negócio, o consumidor, o concorrente, enfim, no mercado.

A tarefa do decisor é com frequência menos estabelecer o preço do que estruturar um processo de apreçamento que conduza todos a pensar a respeito da melhor forma de abordar os problemas de apreçamento.

Sendo assim, o objetivo geral era identificar quais são os fatores relacionados a valor demandado pelo cliente e concorrências que influenciam a precificação no varejo de carne bovina em São José do Rio Preto/SP. Conforme já foi supra mencionado, dentre os principais fatores de valor e concorrência que influenciam a precificação no varejo de carne bovina em São José do Rio Preto/SP selecionou-se seis para serem analisados conforme já foi mencionado no Quadro 3.

Com relação aos objetivos específicos enumerados, buscou-se o conhecimento dos tipos de varejistas de carne bovina que atuam em São José do Rio Preto. Conforme dados fornecidos pela Secretaria Municipal de Saúde e Higiene através da Coordenadoria de Vigilância Sanitária, protocolo n.º. 4.026 de 19/12/2007, o município conta com aproximadamente 350 estabelecimentos que comercializam carne bovina *in natura*, sendo 200 açougues, 100 supermercados e mercearias com açougues, 50 conveniências que vendem carnes e uma boutique.

O portfólio de produtos derivados de carne bovina comercializados neste varejo identificado foi o seguinte: os produtos derivados de carne bovina variam entre 10 à 25% da venda total de carne bovina *in natura* distribuídos em carnes enlatadas, salsicha, lingüiça, *patês*, mortadela, salame, charque, *hambúrguer*, carnes semi prontas para o consumo do tipo (bracholas, medalhões, kafta, almôndegas, espetinhos e carnes temperadas) entre outros.

Com relação ao (s) profissional (s) responsável (s) pela precificação nas lojas de varejo, das sete empresas pesquisadas identificou-se que:

QUADRO 10
Resumo do perfil profissional dos entrevistados

Tipo de estabelecimento	Responsável	Idade	Nível de instrução	Experiência profissional	Renda declarada
Açougue para todos	Sócios	30	Fundamental completo + cursos de capacitação	16 anos ao todo	5 a 10 salários mínimos
		35	Fundamental completo	4 anos na área	
Boutique de Carnes Negro Boi	Gerente da Boutique (funcionário)	31	Superior (Educação Física) Especialista – Gestão Empresarial + cursos de capacitação	10 anos ao todo (3 anos na área)	5 a 10 salários mínimos
Casa de Carnes Qualiserv	Sócios	41	Superior (engenheiro mecânico) + cursos de capacitação	14 anos na área	10 a 20 salários mínimos
		44	Superior (engenheiro agrônomo) + cursos de capacitação	14 anos na área	
Hipermercado	Gerente do Setor (funcionário)	26	Superior (Administração de Empresas) + cursos de capacitação	12 anos na área (18 meses como gerente do setor)	10 a 20 salários mínimos
Supermercados Central	Gerente da Loja (funcionário)	38	Médio completo + cursos de capacitação	-	10 a 20 salários mínimos
Supermercados Carnabom	Gerente da Loja (funcionário)	43	Superior (Administração de Empresas com ênfase em comércio exterior) + capacitação	6 anos como gerente geral no grupo	20 a 30 salários mínimos
Supermercados do Bairro	Gerente da Loja (funcionário)	41	Superior (Ciências Contábeis) + cursos de capacitação	17 anos (2 anos como gerente e administrador da empresa)	5 a 10 salários mínimos

Constatou-se que o profissional que atua na área tem em média entre 30 e 45 anos. A maioria tem nível superior (5 das 7 empresas). A renda média é de 10 a 20 salários mínimos. A maior parte são funcionários (5 das 7 empresas). Todos têm no mínimo 3 anos, e no máximo 17 anos, de experiência na área.

Por meio desta constatação pode-se supor que o perfil profissional dos entrevistados seja o seguinte: todos os responsáveis são homens, que estão numa idade considerada como o auge de uma carreira profissional, que o profissional deste campo tem nível superior de escolarização, que a maior parte dos que atua diretamente na área não são proprietários, mas empregados, que operam no mercado no mínimo há três anos.

A administração de preços no varejo é implantada respeitando seus custos financeiros agregando um *markup* variável limitado pela concorrência e posicionamento de mercado

desejado, *markup* este utilizado como um coeficiente de lucro bruto operacional ou margem de contribuição que são estabelecidos de produto para produto, item por item, por um percentual a ser atribuído levando em consideração os atributos e variáveis percebidos pelos clientes e identificados pelos precificadores.

Pelos resultados obtidos na pesquisa de campo e identificadas como fatores deste estudo: o atendimento, as entregas em domicilio, as facilidade de pagamento, o horário de funcionamento, a localização e estacionamento, a qualidade dos produtos e serviços, todos esses fatores são administrados profissionalmente, mesmo que de maneira implícita e não mensurada. Estas variáveis são mais facilmente delineadas pelos indivíduos com graduação universitária e cursos de capacitação, e mesmo os que não tem estes conhecimentos acadêmicos estão conscientes de tais atributos e benefícios, que obtidos no decorrer de sua vida profissional por meio de observações e vivencias as colocam em prática. Todos os responsáveis, independente do tamanho da companhia estão comprometidos com a política estratégica na formação do preço de venda e análise de retorno dos investimentos desejados tomando-as individualmente para rotinas e fatos corriqueiros diários e em grupos para decisões estruturais de conduta empresarial, em consonância com o tracejamento estratégico dos objetivos estabelecidos. Pode-se concluir que os varejistas posicionados em atender as classes média alta e alta conseguem agregar um maior numero de aspectos qualitativos em sua precificação agregando até 20% (vinte por cento) a mais no valor de seus produtos vendidos.

Ao final deste trabalho, além das conclusões que responderam aos objetivos propostos no trabalho, algumas observações extras relacionadas a subjetividades que foram captadas durante o processo de pesquisa merecem ser registradas. Como pode ser observado durante a pesquisa de campo, houve apenas um dos responsáveis pela precificação nos estabelecimentos varejistas que declarou realizar uma integração dos dados da contabilidade da empresa com a administração de *marketing*, informações estas que podem contribuir muito agregando

informações preciosas para a tomada de decisões, na maior parte das vezes estas informações nem chegam ao precificador. Também foi possível captar a necessidade, entre os precificadores, de uma integração e esforços de marketing entre os agentes envolvidos na cadeia da carne bovina, bem como uma classificação e uma padronização do produto, melhorando a aparência deste produto disponibilizado ao consumidor. Acreditamos que estudos possam ser feitos por formatos varejistas para análise individualizada e inferência dos dados. Notou-se grande influência do poder de compra dos maiores estabelecimentos sobre os menores, os quais são obrigados a diferenciar suas políticas de apreçamento, por meio de um atendimento personalizado (facilidades de pagamento e outros), bem como uma vigilância constante dos preços praticados sobre os preços dos concorrentes. Observou-se que no comércio varejista, o *markup* estudado pelos meios acadêmicos é entendido pelos comerciantes como um coeficiente pronto, para cobrir os custos financeiros e estimar uma margem de retorno, um multiplicador como se fosse um índice para venda em prestações, para não precisar fazer o cálculo na hora, são uma pré-condição estabelecida para entendimento dos operadores para facilitar a busca de um percentual de retorno dos investimentos pré-estabelecido para seu departamento ou empresa ou unidade. Outra coisa que nos chamou a atenção foi o fato de que a formação acadêmica específica, pode influenciar no modo de administrar podendo supor diferenças de condutas e tendenciosidades entre as profissões e os profissionais de administração, ciências contábeis, engenharia e até no comportamento de descasados, jeito de viver, como exemplo da primeira entrevista citada (açougue). Muito importante foi a percepção que os varejistas em geral, no momento atual deste comércio devem estar muito atentos, pois exige-se deles habilidade, atitude, presteza, rapidez, capacidade de diagnosticar e identificar os problemas para enfrentamento das dificuldades sob pena de prejudicar o andamento das atividades, competitividade e lucratividade. Por fim

entendemos que os resultados, bem como os problemas encontrados não devem ser generalizados.

REFERÊNCIAS

- ANGELO, C. F. *et al.*, **Varejo: modernização e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1994. .
Capítulo III.
- ASSEF, R **Formação de preços**. São Paulo: Campus, 1997.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994
- BATALHA, M.O.; LUCCHESI, T.; LAMBERT, J. L. **Hábitos de consumo alimentar no Brasil: realidade e perspectivas**. In: BATALHA, M. O. (coord.). **Gestão do agronegócio: textos selecionados**. São Carlos: EdUFSCar, 2005. p.27-84.
- BERKOWITZ, N.E. *et al.* **Marketing**. 6.ed., Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- BERNARDI, L. A. **Política e formação de preços: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada**. São Paulo: Atlas, 1995.
- BRUM, B.L.R.; JANK, M.S. A padronização na gestão da cadeia de suprimentos da carne bovina. **Gestão & Produção**, v.8, n.1, p.68-83, abr. 2001.
- CALLADO, A.L.C., *et.al.* **Análise da gestão de custos e formação de preços em organizações agroindustriais paraibanas**.(2005).Disponível em:
<<http://www.congressoeac.com.br/trabalhos/PDF/congresso1/142.pdf>> Acesso em: 12 de set. 2006.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso do "Estudo de Caso" em Pesquisas para Dissertação e Teses em Administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v.26, n 3, p. 95-97, jul/set.1991.
- CARNEIRO, J.M.T *et al.* **Formação de administração de preços**; 2.ed., Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISA EM ECONOMIA APLICADA – CEPEA. **A cadeia produtiva do boi**. CEPEA/ESALq/USP. 19p. 2002. Disponível em:
<http://www.cepea.esalq.usp.br/boi/cadeia_boi.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2007.
- CHURCHILL JUNIOR, G. A.; PETER, J. P; **Marketing: criando valor para os clientes**; 2.ed., São Paulo: Saraiva, 2003.
- CLEMENTE, A. L. **Método alternativo de análise dos resultados operacionais e de precificação, baseado nos esforços agregados como ferramenta de gestão de custos**. 2001. 103f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, Santa Catarina, 2001.
- COBRA, M. **A Administração de marketing no Brasil**; Brasil, 2003.
- COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO – CONAB. **Indicadores agropecuários: quadro de suprimentos**. V.15, n.3, 64 p. Mar. de 2007. Disponível em
http://www.conab.gov.br/conabweb/download/indicadores/IA_MAR_2007.PDF. Acesso em 17 abr. 2007.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade rural: uma abordagem decisorial**. 2.ed São Paulo: Atlas, 1998.

DÍAZ, I. M. R. **Demand restrictions in price-based decisions: managers versus consumers**. In: *Journal of Product & Brand Management*. v.15, n 3, p.214-224.

DUARTE JUNIOR, J.F. **O sentido dos sentidos: a educação (do) sensível**. 3 ed. Curitiba: PR, 2004.

ECR Brasil. **Glossário**. Disponível em: <http://www.ecrbrasil.com.br/glossario_f_m.asp> Acesso em 18/04/2007.

GIROTO, L.F. **O planejamento do produto e a gestão da percepção valorgráfrica do consumidor**. 1998. 87 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, Santa Catarina, 1998.

JURAN, J.M.; **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Books, 1997.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 12.ed., São Paulo: Pearson, 2006.

LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. 4.ed. Portugal: Macgraw-Hill, 2000.

LEPSCH, S.L.; TOLEDO, G. L. **Estratégias para o varejo**. III SEMEAD, São Paulo, 1998. <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/3semead/pdf/Marketing/Art013.PDF> acesso em 03/02/2007.

LEVY, M.; WEITZ B.A. - **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000, 695 p.

LIMA, A. C. de. Precificação na indústria do trigo: o custo e a elasticidade como indutores. **Custos e @gronegocio on line**, v.1, n.2, p.1-27, jul/dez, 2005. Disponível em: <http://www.custoseagronegocioonline.com.br>. Acesso em: 02 abr. 2007.

LOPES, F.F.; *et.al.* Estratégias de rede de empresas: o associativismo no pequeno varejo alimentar, São Paulo. In: **Seminário em Administração FEA-USP**, 2004 [http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/varejo/VAR10-Estrat%E9gias Peq Varejo.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/varejo/VAR10-Estrat%E9gias%20Peq%20Varejo.pdf). Acesso em 02.abr.2007.

LUPOLI JUNIOR, J. G. **Política de preços aplicada ao pequeno varejo: um enfoque prático**. V SEMEAD, São Paulo, 2001. <http://www.ead.fea.usp.br/semead/5semead/PNEE/Pol%EDtica%20de%20Pre%E7os%20aplicado%20ao%20Pequeno%20Varejo.pdf>. Acesso em 03 fev. 2007.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MESQUITA, J.M.C.de; LARA, J.P.E. **O preço como fator de diferenciação: análise do setor supermercadista**. *Revista da Administração*: São Paulo, v.42,n.1, p.42-51, jan./fev./mar.2007.

MILONE, M.C de M. **Análises de custo de servir e o impacto na relação entre indústria e varejo**. VI SEMEAD, São Paulo, 2002.

<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead/finan%20as/018Fin%20-%20An%20elises%20de%20Custo%20de%20Servir.doc>. Acesso em: 03 fev. 2007.

MOURA, T. L. de. **Formatos de varejo de alimentos: um estudo sobre as preferências do consumidor**. Originalmente apresentada como Dissertação de Mestrado ao Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção da UFSCar, São Carlos/SP, 2005. 210 f..

NAGLE, T.; HOLDEN R. **Estratégias e tática de preços**. 3 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

NASCIMENTO. C. A. X.do. **Fatores determinantes da qualidade percebida na comercialização de carne bovina fresca em supermercados de Campo Grande/MS**. 2006. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS, Campo Grande, Mato Grosso do Sul, 2006.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 20.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, F.L.A. **Estudo de casos sobre o alinhamento entre as estratégias empresariais e de formação de preços**. 2006. 149 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

PINDYCK R. S.; RUBINFELD D.L. **Microeconomia**. 5 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

POSSAS, M. L. Os conceitos de mercado relevante e de poder de mercado no âmbito da defesa da concorrência. **Revista do IBRAC**, São Paulo: IBRAC, v. 1, 1996.

RAMOS, P. M.; MAYA, P. C. da C.; BORNIA, A. C. Um estudo científico do componente preço e sua relação com o Marketing mix de produto brasileiro de exportação: uma pesquisa multicase nas empresas do consórcio de exportação de calçados de São João Batista/ Santa Catarina. In: IX Congresso Internacional de Custos, XII Congresso Brasileiro de Custos e II Congresso Mercosul de Custos e Gestão, 2005, Itapema. **Anais do IX Congresso Internacional de Custos, XII Congresso Brasileiro de Custos e II Congresso Mercosul de Custos e Gestão**, 2005.

RÉVILLION, A. S. P. **Inter-relações entre orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura do varejo brasileiro e seu impacto no desenvolvimento empresarial**. Originalmente apresentada como Tese de Doutorado, no Programa de Pós Graduação em Administração da UFRGS, Porto Alegre, 2005, 317 f.

REZENDE, A. J. *et al.* Análise do comportamento dos preços de medicamentos na cidade de São Paulo. **RGO – Revista Gestão Organizacional**, Chapecó-SC, v.2, p.1-15, 2004.

SÃO JOSÉ DO RIO PRETO. In:

http://pt.wikipedia.org/wiki/S%C3%A3o_Jos%C3%A9_do_Rio_Preto. Acesso em 09.12.2007.

SCARPEL, R.A. Precificação orientada ao mercado: uma abordagem econométrica e de programação matemática. In: XXXVII SIMPÓSIO BRASILEIRO DE PESQUISA OPERACIONAL. **Anais...** Gramado, RS. p.641-648, 27 a 30/09/2005.

SILVA, R. L. da, SILVEIRA, J.A.G.da. **A precificação em um cluster de supermercados.** VII SEMEAD, São Paulo, 2003.

http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Varejo/VAR02_-_A_precifica%E7%E3o_cluster.PDF. Acesso em 03 fev. 2007.

SILVEIRA, V.C.P., *et al.*, **Modelo empírico para estimar o preço da carcaça bovina pago pelo consumidor.** In: http://scielo.br/scielo.php?pid=S0103-84782008000100047&script=sci_arttext&tlng=e. Acesso em 29.01.2008.

TERRA, E. de A.S. **A classificação do varejo**: um estudo sobre diferentes abordagens. PROVAR: Programa de Administração de Varejo. 19p. Disponível em: <http://www.fundacaofia.com.br/provar/artigos.asp?tip=#27..> Acesso em 18 mar. 2007.

THOMÉ E CASTRO *et al.*; **Posicionamento de padarias**: alternativas para melhorar a comercialização no setor. 2006. Disponível em: <<http://www.sindipan.org.br/analise/posit.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2008.

TOLEDO, G.L; PROENÇA, M.C.de A.; MELLO JUNIOR, S.B.de. **Política de preços e diferencial competitivo: um estudo de casos múltiplos na indústria de varejo.** Revista da Administração: São Paulo, v.41, n.3, p.324-338, jul./ago./set.2006.

VANCE, P.de S.; ANGELO, C.F. **Fixação de preços em lojas de conveniência: estudo da influência da concentração varejista.** Revista da Administração: São Paulo, v.38, n.1, p.25-36, jan./fev./mar.2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. Novo perfil da representação setorial agroindustrial. In: <http://www.beefpoint.com.br/?noticiaID=42429&actA=7&arealID=15&secaoID=127>. Acesso em 01.02.2008.

APÊNDICE A



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO
FONE – (67) 3345-3560 e 3345-3570

Mestrando: José Estevão Duran – Rua 10 nº 681–Santa Fé do Sul/SP – Fone 3631-4132
e e-mail: agroduran@yahoo.com.br

Orientador: Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

➤ **Finalidade**

Levantamento de dados para elaboração de dissertação de mestrado.

➤ **Objetivos**

Levantamento de informações que permitam o desenvolvimento de estudos acadêmicos envolvendo os assuntos: formação de precificação no varejo alimentício, métodos de precificação, carne bovina, hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, boutiques de carnes e açougues.

Identificação do perfil profissional de gerentes responsáveis pela precificação em hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, boutiques de carnes e açougues.

Avaliar o grau de influência dos profissionais responsáveis pelo gerenciamento na precificação da carne bovina.

➤ **Orientações básicas**

As respostas devem ser, sempre que possível, específicas à carne bovina.

Não é necessário a identificação de fornecedores ou quaisquer outras empresas envolvidas no processo.

MINUTA DO PROJETO DE PESQUISA

TEMA: A PRECIFICAÇÃO COM BASE EM FATORES DE VALOR E CONCORRÊNCIA: ANÁLISE DE CASOS DE LOJAS DE VAREJO DE CARNE BOVINA EM SÃO JOSÉ DO RIO PRETO/SP

A carne bovina é um dos alimentos mais essenciais para o consumo humano, pois faz parte de uma dieta equilibrada, nutritiva e saudável, o que comprova sua imprescindibilidade na alimentação, contudo, determinar os fatores que compõem o valor numérico final da carne bovina para a venda no varejo não é uma tarefa muito fácil, pois são inúmeros e ainda não totalmente identificados, uma vez que são fatores quantitativos e qualitativos.

Dentre os fatores quantitativos, os custos são os mais importantes e também o fator preponderante na formação do preço, além de poderem ser identificados com clareza, possibilitando aos administradores a aplicação de estratégias que minimizem seus montantes, a fim de alcançar maior competitividade e lucratividade para as empresas, entretanto, existem fatores qualitativos, não menos importantes que os quantitativos, que são considerados pelos decisores no momento da precificação, que permanecem, ainda, meio obscurecidos e que se identificados poderão contribuir para que o preço final que chega ao consumidor possa ser minimizado, que as empresas alcancem maior competitividade e lucratividade e que possam contribuir para o desenvolvimento local, regional e nacional.

A existência de diferentes sistemas de formação de preços na atualidade, as empresas têm encontrado grande dificuldade neste campo apesar de que tal questão não é nova - traduzir o valor exato de um produto em quantidade numérica, que possibilite um preço justo, competitivo e lucrativo - é preocupação de nossos ancestrais desde muitos séculos.

Desde então, a determinação do preço de bens e serviços é questão que inquieta o ser humano, pois faz parte das necessidades sociais e econômicas, da sobrevivência da sociedade, daí a perseguição de seu desvendamento em vários campos científicos.

Embora os fatores não relacionados a preço tenham se tornado mais importantes no comportamento de escolha, em décadas recentes, o preço, ainda permanece como um dos

principais elementos na determinação da participação de mercado de uma empresa e de sua rentabilidade (KOTLER e KELLER, 2006).

Para Lambin (2000, p. 571): [...] qualquer produto tem necessariamente um preço, mas a empresa não está necessariamente em posição de o determinar ao nível que desejaria vender o seu produto, onde os produtos são diferenciados e os concorrentes numerosos, a empresa não detém nenhum poder de mercado, sendo o nível dos preços um dado que lhe é imposto.

Anteriormente ao plano de estabilização monetária, as decisões de preços eram definidas numa ótica financeira, por condições de custos e rentabilidade. Inúmeros fatores contribuíram para modificar tal situação tais como: a concorrência acirrada interna e externa, controle da inflação inferior a dois dígitos, aumento do custo das matérias primas, redução da taxa de juros e do poder de compra, bem como associações de compras entre outras. A correta formação de preços é questão fundamental para a sobrevivência e o crescimento auto-sustentado das empresas, independentemente de seus portes e de suas áreas de atuação. Com um ambiente de alta competição, que predomina nos dias de hoje, impõe-se a necessidade de um conhecimento técnico mínimo sobre a metodologia de formação de preços de venda e das margens de contribuição, sob pena de não se atingirem os retornos esperados (ASSEF, 1997).

Problemática

O problema de pesquisa, neste estudo é: **Quais são os principais fatores relacionados a valor e concorrência que influenciam o processo de precificação no varejo de carne bovina?** Além disto, estando este processo, sob a responsabilidade de indivíduos ou grupos, especializados ou não, entende-se que identificar quem são estas pessoas que precificam, de que modo elas desenvolvem seu trabalho, quais aspectos as influenciam, além dos aspectos quantitativos, também contribuiria para a compreensão do processo de precificação.

No apreçamento estratégico deve-se ter sempre em mente que nem todos os problemas serão solucionados com a mudança do preço. Muitas vezes o problema não está no trabalho mal feito do profissional que decide, mas nas decisões sobre custos, clientes e estratégia competitiva que podem ser tomadas sem avaliação adequada a respeito da outra ponta do negócio, o consumidor, o concorrente, enfim, no mercado.

Partindo-se da idéia de que todas essas avaliações, somente serão feitas após o lançamento do produto, cabe ao decisor trabalhar antecipadamente, partindo do preço estabelecido para ponderar as inúmeras possibilidades de reações a fim de evitar o máximo possível os erros que dela resultem. Sua tarefa é com frequência menos estabelecer o preço do

que estruturar um processo de apreçamento que conduza todos a pensar a respeito da melhor forma de abordar os problemas de apreçamento.

Objetivo geral

Identificar quais são os principais fatores relacionados a valor demandado pelo cliente e concorrências que influenciam a precificação no varejo de carne bovina em São José do Rio Preto/SP.

Objetivos específicos

- Buscar o conhecimento dos tipos de varejistas de carne bovina que atuam em São José do Rio Preto/SP,
- Identificar o portfólio de produtos derivados de carne bovina comercializados neste varejo;
- Identificar o (s) profissional (s) responsável (s) pela precificação nas lojas de varejo;
- Verificar como é implementada a administração de preços nas lojas de varejo;
- Identificar os fatores de valor e concorrência envolvidos na decisão de precificação nas lojas de varejo de carne bovina em São José do Rio Preto/SP.

Administrar proativamente é apreçar estrategicamente, enquanto que fixar um preço é reagir às condições de mercado, este fato determina a recompensa diferenciada por seus esforços e mudança de atitude, entre inúmeras empresas, com participação de mercados e tecnologias semelhantes. Apreçar estrategicamente é coordenar decisões inter-relacionadas de marketing, competitivas e financeiras com a finalidade de definir o preço de modo lucrativo, como também requer que a administração se responsabilize pelo estabelecimento de um conjunto coerente de políticas e procedimentos de apreçamentos consistentes com as metas estratégicas da empresa (NAGLE & HOLDEN, 2003).

O apreçamento estratégico requer uma interação entre marketing e finanças visando a uma meta comum, ou seja, a lucratividade e que o preço específico reflita o seu real valor para o cliente, podendo ser definidos por aqueles mais qualificados para antecipar esse valor (NAGLE; HOLDEN, 2003).

Kotler e Armstrong (2004, p.300) explicam que:

As decisões de preços estão sujeitas a um conjunto inacreditavelmente complexos de forças ambientais e competitivas. Uma empresa não estabelece apenas um preço, mas sim uma estrutura de determinação de preços que cobre diferentes itens de sua linha.

Carneiro *et.al.*, (2006) explica que a determinação do preço recebe várias influências de fatores macroambientais tais como: ambiente demográfico, ambiente tecnológico, ambiente econômico, ambiente ecológico, ambiente político-legal e ambiente sociocultural, o que evidencia claramente que os custos não os únicos fatores a serem considerados na precificação.

QUESTÕES

1) DADOS PESSOAIS

a) Ano de nascimento: _____, b) Gênero: Masculino [] Feminino []

c) Nível de renda do entrevistado (renda familiar mensal em número de salários mínimos)

<input type="checkbox"/>	<2	<input type="checkbox"/>	2 a 5	<input type="checkbox"/>	5 a 10	<input type="checkbox"/>	10 a 20	<input type="checkbox"/>	20 a 30	<input type="checkbox"/>	> 30
--------------------------	----	--------------------------	-------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------	---------	--------------------------	------

d) Qual o seu grau de instrução?

Ensino fundamental (antigo primário e ginásial) _____

Ensino médio (antigo colegial ou equivalente) _____

Universitário - graduação em: _____

Especialização em _____

Mestrado em: _____

Doutorado em: _____

Outra: _____

2) PERFIL PROFISSIONAL:

a) Qual o cargo que ocupa na empresa? _____;

b) Quanto tempo trabalha na empresa? _____;

c) Quanto tempo trabalha na função de precificar nesta empresa? _____;

d) Quanto tempo trabalha na função de precificar ao longo da vida profissional _____?

e) Tem outras ocupações e funções na empresa? Quais? _____;

f) Como você recebe orientações para formação do preço de venda? _____;

- g) Tem margem de lucro bruto pré-estabelecido (mark-up), e quem as determinam e impõem? _____;
- h) Como e de que maneira são tomadas as decisões de apuração? _____, e estas decisões são tomadas: Individualmente ou em grupo? _____.
- 3) A empresa proporciona, patrocina ou incentiva cursos específicos para a área de vendas ou de custos, no varejo da carne bovina? Quais?
- 4) Tipo de estabelecimento
- [] açougue, [] boutique, [] conveniência, [] hipermercado, [] supermercado
- 5) Qual o número de filiais pertencentes à empresa ou ao grupo? _____, Número total de funcionários? _____ Número total de funcionários na seção? _____, Quantidade de carne bovina in natura vendida em quilos no mês? _____, e o quanto em percentual representa no faturamento nesta unidade? _____.
- 6) Qual é o número de fornecedores de carne bovina neste estabelecimento? E, quais os critérios considerados para seleção destes fornecedores de carne bovina?
- 7) Podem ser observadas integrações de esforços de marketing no produto carne bovina, envolvendo produtores rurais, frigoríficos e indústrias, visando um planejamento estratégico de futuro? Como sua empresa está envolvida neste processo?
- 8) Em termos de informação (feedback) com os funcionários, com os fornecedores, e com os consumidores, como se processa esse relacionamento e comunicação no que diz respeito a venda e a formação de preços da carne bovina?
- 9) Ao precificar a carne bovina, quais fatores são levados em consideração sobre custos, clientes (demanda) e concorrência e como são planejadas as estratégias específicas para a precificação da carne bovina para se estabelecer o preço de venda?
- 10) Como é identificado o comportamento do consumidor em relação aos produtos oferecidos? Quais suas preferências? Estas informações são repassadas às indústrias? De que maneira o faz, e como se obtém retorno (*feedback*) e discussão dos problemas e sugestões apresentadas, tanto com os frigoríficos, bem como com os funcionários nesta empresa?

- 11) Em que diferencia sua política de precificação para carne bovina em relação aos outros itens de venda de outros produtos?
- 12) Você se ocupa ou promove o produto com promoções direcionadas para a carne bovina, como chamariz (isca) para venda de outros produtos? Quantas vezes ao mês.
- 13) Quais outros produtos derivados de carne bovina (portfólio) são comercializados na unidade de varejo e teria como mensurar em porcentagens?
- 14) Existem políticas específicas de apreçamento para datas comemorativas, finais de semana, ou promoções para cortes específicos e de que maneira são operacionalizados estes procedimentos?
- 15) Como e quais fatores sobre custos, clientes (demanda) e concorrência são levados em consideração para se estabelecer o seu preço de venda.
- 16) A margem de comercialização (lucro bruto/mark-up) é única em todos os cortes de carne bovina, ou existem políticas de preços diferentes para cada corte, e como é feito isso tanto para carne bovina de vaca e de boi?
- 17) De que maneira mensura seus custos e como são estruturados em planilhas, para determinar o valor de venda, e quais custos são levados em consideração, e como está inserida a contabilidade da empresa neste processo?
- 18) Como recebe orientações para precificar a carne bovina, e se existe uma margem pré-estabelecida ou única de lucro bruto e quais são os critérios utilizados?
- 19) Quais atributos são levados em consideração e como operacionaliza estas informações para a formação do preço de vendas? Exemplos: atendimento, entregas em domicílio, localização, estacionamento, horários de funcionamento, condições de pagamento, qualidade, entre outros.
- 20) O que você faz, quando a concorrência diminui ou aumenta o preço, você o acompanha ou não, e em que se baseia para também diminuir ou aumentar seus preços?

MUITO OBRIGADO
JOSÉ ESTEVÃO DURAN
FONE RESL. (17) 3631-4132
FONE CEL. (17) 9785-8774
e-mail: agroduran@yahoo.com.br

APÊNDICE B

Relatos de Entrevistas

Nesta etapa, relata-se fidedignamente as entrevistas realizadas durante a pesquisa de campo obedecendo a um roteiro de entrevistas previamente elaborado (Apêndice A) utilizado pelo pesquisador, para a realização e obtenção dos dados e informações necessários ao estudo.

As categorias de análise que orientam esta pesquisa são: 1) atendimento, 2) serviço de entrega a domicílio, 3) facilidade de pagamento, 4) horário de funcionamento, 5) localização e estacionamento; e 6) qualidade de produtos. O relato não obedece à ordem real de entrevistas, que se realizaram em dias e horários diferentes, no mês de Dezembro de 2007, mas sim a ordem alfabética dos múltiplos segmentos que comercializam o produto carne bovina, assim se relatará primeiramente algumas percepções do pesquisador com relação a alguns aspectos, depois as respostas, dados e informações: de um açougue, de uma boutique, de uma casa de carnes, de um hipermercado e por fim os de três supermercados.

Por questões éticas se suprimiu os nomes reais dos estabelecimentos e das pessoas responsáveis pelo setor de carnes que concederam as entrevistas, designando os primeiros com nomes fictícios e os segundos identificando-os por letras, entretanto, como já supra mencionado, a pesquisa de campo se desenvolveu na cidade de São José do Rio Preto/SP, interior do Estado de São Paulo.

Antes de iniciar os relatos das entrevistas entende-se que deve ficar registrado que houve a necessidade de um trabalho prévio de conquista, sensibilização e esclarecimento, dos potenciais respondentes, pois a princípio há uma grande resistência quase que geral destes profissionais, para a participação em projetos de pesquisa. O trabalho consistiu basicamente em vários contatos preliminares, via telefone e pessoalmente, seguidos de reuniões marcadas com antecedência e até almoços informais com aqueles. Nestas ocasiões foi possível explicar os objetivos do trabalho, ganhar a confiança e a credibilidade dos mesmos e até estabelecer cumplicidades, pois os entrevistados temem, geralmente, que as informações ou dados por eles fornecidos possam ser modificados ou manipulados de forma errônea ou inidônea. A habilidade no trato, convencimento e ganho de credibilidade e confiabilidade foi fundamental para conseguir que os respondentes se sentissem à vontade e confiantes no trabalho.

ENTREVISTA UM: AÇOUGUE “PARA TODOS”

O Açougue “Para todos”, é um pequeno estabelecimento localizado na periferia da cidade, num bairro habitado por pessoas de baixa renda classificadas como sendo pertencentes aos níveis C, D e E, muito próximo a um conjunto habitacional popular tipo COHAB – Conjuntos Habitacionais..

Trabalham no açougue apenas os dois sócios (sexo masculino), um, o senhor A com idade de 30 anos e o outro, senhor B com 35 anos e declararam perceberem uma renda entre cinco a dez salários mínimos mensais, cada um deles. Ambos os sócios tem grau de instrução máximo com o ensino fundamental, sendo que um deles, o senhor B possui curso técnico para carne bovina e curso de marketing, dezesseis anos de experiência no ramo, e aparenta ter maior destreza em todos os aspectos que o outro, o senhor A, que não possui nenhum curso de capacitação específica e quatro anos de experiência.

Informaram que quando se dispuseram a estabelecer-se comercialmente no ramo da carne bovina - em razão de que já possuíam conhecimentos adquiridos ao longo de suas vidas profissionais - imaginaram que o local adequado para instalar um açougue seria um núcleo comercial, ou seja, um local em que já estivessem dispostos alguns estabelecimentos correlacionados ao campo das necessidades básicas, tais como: alimentação (padaria, mercado, quitanda etc), remédios (farmácia, posto de saúde etc) e de produtos diversos (bazares, lojas de roupas, calçados etc). Também foi levado em conta o fato de que nas proximidades do local havia um conjunto habitacional. Explicaram que a carne bovina representa setenta por cento do produto comercializado no estabelecimento. Trinta por cento se constitui: carne de ave (frango de granja e caipira), carvão, queijos industrializados e caseiro, doces industrializados e caseiros, bebidas, cervejas e refrigerantes.

Percebeu-se que desconhecem mecanismos e estudos para encontrar o ponto de equilíbrio, margem de contribuição e lucro total, bem como também desconhecem a exatidão quando da decomposição de uma carcaça em cortes e quilos, alegando que somente fizeram uma vez, dizendo não ser necessário, pois verificam a lista de preços do frigorífico e colocam uma margem de lucro (*markup*) para a partir daí, ver o preço da concorrência.

Com relação aos preços de comercialização elevam sazonalmente (por períodos), pois acreditam que esta prática irrita menos o seu cliente, mas em contrapartida também demoram mais para baixar seu preço, para compensar alguns prejuízos e também descartar estoques adquiridos na alta. Complementando, esclarecem que os preços dos concorrentes impõem um preço restritivo, mas que não há combinação antecipada dos preços ofertados, mas sim um acompanhamento até informal sobre o que está acontecendo, tanto na compra de bovinos, bem

como na venda. Acreditam que com os aumentos de preços na carne bovina, o cliente migra da carne chamada de primeira para a de segunda, bem como reduz o consumo substituindo-o por outros produtos.

Outro dado interessante relatou-nos um dos sócios, que é descasado: em razão de seu relacionamento com jovens que procuraram seu açougue nos horários expandidos percebeu que poderia explorar a venda do produto costela para churrasco para este segmento, pois realizam frequentemente festas em diversas ocasiões, manifestando a preferência por este tipo de produto que não exige preparo elaborado. Diante desta constatação, este sócio pretende utilizar tal produto como chamariz e assim atrair mais ainda essa clientela.

Os sócios entendem que há muito espaço para trabalhar na carne bovina, e o que faltam são pessoas especializadas, pois não existe esta mão de obra nas redondezas.

Observaram que as condições organolépticas de cor, enquanto imagem e aparência das carnes provenientes dos frigoríficos passam uma imagem ruim para o consumidor, que não gosta muito de ver o sangue na embalagem, em razão disto vendem menos o produto na embalagem fechada.

Atendimento

O atendimento dos clientes, a maior parte do sexo feminino, que o fazem com bastante atenção e cordialidade, demonstrando inclusive haver certa amizade entre as partes, pois muitas pessoas são tratadas por nome e algumas conversas informais são travadas, como por exemplo, o tempo, a saúde, os negócios, as festas etc.

O açougue oferece um “kit” para churrasco contendo todos os seus ingredientes (carne bovina, lingüiça, frango, queijo, pão, carvão, tempero, refrigerante, cerveja, entre outros), o que os sócios acreditam ser um diferencial, pois outros açougues não disponibilizam tal produto.

Um dado que chama a atenção é a afirmação dos sócios, de que noventa e cinco por cento de sua clientela não fazem suas compras no açougue apenas em razão do preço, mas em consideração outros fatores (atendimento, localização, qualidade, facilidade de pagamento entre outros).

Entrega a domicilio

O açougue possui serviço de entregas a domicílio somente para quantidades maiores, em razão das limitações de recursos com pessoal.

Facilidades de pagamentos

O açougue propicia facilidades para pagamento da mercadoria, pois o cliente pode adquiri-las à vista ou à prazo. As formas de pagamento a prazo variam podendo ser em forma cheque pré-datado ou ao final de cada mês, neste caso o açougue possui um fichário com os nomes dos clientes que a cada compra assinam suas fichas sendo o débito quitado no prazo combinado (fiado). Por facilidade de pagamento, os sócios acreditam que 50% do total dos clientes, compram do açougue, pois com dinheiro ou sem dinheiro o cliente leva a mercadoria.

O horário de funcionamento é das 8:00 às 20:00 horas, entretanto afirmam também que a expansão deste, em datas especiais, como final de ano, Páscoa, dia das mães e pais, dia de festas locais, melhora muito o movimento elevando o faturamento.

Os sócios do açougue acreditam que sessenta por cento de sua clientela adquirem esse produto no açougue em razão da localização, é próximo às suas residências e, crêem que em torno de quarenta por cento adquirem em razão de certa fidelidade e qualidade dos produtos, e por ser um local de fácil acesso possui estacionamento na frente e em frente da empresa.

Qualidade dos produtos e serviços

Acreditam que sua clientela adquire seus produtos em razão da confiabilidade na qualidade dos mesmos, derivada da idoneidade dos sócios, e também pelos serviços disponibilizados, além da amizade e relação de proximidade com os clientes.

ENTREVISTA DOIS: BOUTIQUE DE CARNE “BOI NEGRO”

A pessoa responsável pelo estabelecimento será aqui denominada de Senhor C, portanto, do sexo masculino, com 31 anos de idade, declarando obter uma renda mensal em torno de cinco a dez salários mínimos, graduado em Educação Física e especialista em Gestão Empresarial. O Senhor C é funcionário da Boutique de Carne “Boi Negro” há três anos, exercendo a função de Gerente Comercial, entretanto exerce a função de precificador há dez anos, desde que trabalhou anteriormente em outras empresas no ramo. É, portanto, um profissional que foi contratado pela empresa já qualificado pelo mercado, embora tenha explicado que a empresa lhe proporcionou a oportunidade de capacitação em cursos tais como: marketing, atendimento, custos e precificação. A Boutique de Carne “Boi Negro” faz parte de um grupo de empresas pertencentes a um grande e renomado Frigorífico do interior

A Boutique opera com 4 funcionários e comercializa entre 15.000 e 20.000 quilos de carne bovina ao mês, com um preço médio entre R\$ 7,50 e R\$ 8,00, não manipula carnes temperadas, adquirindo-as prontas de outros fornecedores. O Senhor C declarou não haver

nenhuma ocorrência de esforços de marketing integrados ao longo da cadeia, ou seja, do produtor ao consumidor, bem como em termos de *feedback*, que somente ocorre quando da surgem reclamações dos consumidores sobre a qualidade.

Observa também, um crescimento no nível de exigência pelos consumidores merecendo um melhor e diferenciado atendimento, bem como um produto melhor trabalhado em termos de apresentação e prontos para consumo, por tratar-se de clientes com melhor renda, sem poder especificar uma classe social.

O Senhor C informou que recebe orientações para formação do preço de venda diretamente do departamento de custos do frigorífico e coloca uma margem de comercialização (*markup*) que cubra seus custos e despesas. Para mensurar seus custos recebe uma planilha do departamento de custos da empresa sede, mas tem autonomia para diferenciar sua margem de contribuição de acordo com o interesse de comercialização, com um *markup* entre 20 e 35%, pois também tem o cuidado por ser uma empresa reguladora de preços, por interesse que os outros estabelecimentos do tipo supermercados, açougues e conveniências comprem seus produtos da empresa sede que é o frigorífico.

Quando questionado em que diferencia sua política de precificação, por ser uma empresa de um grupo que trabalha com carne bovina, declarou que existem diferenças por ter privilégios de informações antecipadas, mas que opera como um regulador de preços na cidade, e que suas promoções com um produto isca (chamariz) ocorre por uma relação de parceria com o entreposto e sendo interessante a partir do estoque do produto que será desovado, e que suas políticas para datas comemorativas para o produto carne bovina procuram acompanhar o mercado com políticas rotineiras, não se prevalecendo de sua condição dentro do grupo.

Declarou as decisões sobre precificação são tomadas em grupo, quando da procura de um delineamento quinzenal ou mensal, mas que diariamente isto ocorre individualmente para decisões mais corriqueiras, que após considerados os custos e despesas diretos e indiretos, fixos e variáveis, impostos e contribuições, aplica-se uma margem de comercialização (*markup*) levando em conta um percentual para retorno do investimento desejado.

Quando questionado a respeito dos atributos que leva em consideração para precificar o produto não soube precisar, entretanto considerou horário de atendimento diferenciado, localização, qualidade do produto, dentre outros.

Com relação às estratégias de mercado acerca de preços informou que acompanha os preços do mercado, mas que isto ocorre até um patamar mínimo, não entrando em guerra de

preços com os abates de bovinos informais, pois trabalha com uma meta tanto de vendas como de rentabilidade.

A Boutique trabalha com um *portfólio* e são comercializados: lingüiça, salsicha, mortadela, charque, salame e patês e estes produtos representam um venda em torno de 10%.

Atendimento

A Boutique está localizada na entrada principal da sede do Frigorífico, numa estrada vicinal de rancheiros nos arredores da cidade. Possui várias geladeiras do tipo freezer onde são acondicionados os pacotes com os diversos tipos de carnes, onde o cliente pode servir-se sozinho, conta com um balcão caixa e alguns funcionários (as) que atendem personalizadas cada cliente, num ambiente climatizado e sonorizado. Também estão dispostos outros produtos comercializados tais como: temperos, carvão, carnes temperadas. Os funcionários (as) orientam os clientes acerca dos tipos de carne e seu melhor aproveitamento, além de acondicionarem os produtos em caixas ou sacolas e auxiliarem no transporte até o veículo, de forma cordial e atenciosa.

Entrega a domicilio

O estabelecimento possui serviço de entrega domiciliar.

O pagamento dos produtos é à vista, com dinheiro, cheque ou cartão.

Horário de funcionamento

O horário de funcionamento é diferenciado, pois além de atender no horário comercial, também expande nos finais de semana e em ocasiões especiais tais como final de ano ou datas comemorativas.

Localização e estacionamento

A localização do estabelecimento, para a zona urbana não é muito acessível, uma vez que está localizada numa via vicinal de acesso aos ranchos, nos arredores da cidade, entretanto para a clientela que frequenta e habita estes lugares de lazer e descanso é perfeito, pois é muito próximo, e quanto ao estacionamento possui vagas a contento podendo o cliente parar em frente do estabelecimento.

Qualidade dos produtos e serviços

Com relação à qualidade dos produtos é excelente, pois o produto básico – a carne bovina – é da melhor procedência. Com relação aos serviços prestados também se pode considerar bom, pois atende a clientela para a qual de dispôs, ou seja: os rancheiros, cantinas, lancheiros (carrinhos de mão), revendedores informais de espetinhos nas ruas, restaurantes, lanchonetes, bares, que não se importam com a localização do estabelecimento, mas com a qualidade do produto e a presteza dos serviços, portanto lhes são fiéis.

ENTREVISTA TRÊS: CASA DE CARNES “QUALISERV”

A Qualiserv é uma casa de carnes. Não é açougue, não é conveniência e nem boutique como querem classificar seus proprietários, pois é especializada como casa de churrascos, em venda de carnes: bovina, suína, bubalina, exóticas (avestruz, javali, rã, etc), frango, peixes, carneiros, caprinos, vitelos, conforme enfatizam seus sócios, os senhores D, engenheiro mecânico, 41 anos, e E, engenheiro agrônomo, 44 anos. Os sócios declaram auferir uma renda mensal compreendida entre 10 e 20 salários mínimos. Ambos dedicam tempo exclusivo à empresa, e foi possível perceber que são pessoas cultas, vividas e viajadas, que são filhos de fazendeiros, de famílias tradicionais na sociedade regional, com uma cultura e postura diferenciada dos demais comerciantes e gerentes pesquisados, pessoas cativantes, com uma visão empreendedora e demonstraram grande requinte.

Trabalham na direção geral da empresa, são proprietários do estabelecimento há 14 anos e deixam bem claro que sua empresa procura atender os que estão dispostos a pagar por valores agregados, as classes sociais média alta e alta. Comercializam produtos semi prontos para consumo atendendo um grande nicho de mercado de profissionais liberais, em sua maioria médicos, e por estar localizada próxima a um grande Centro Hospitalar e ao maior *Shopping center* da cidade, bem como uma região de moradias de alto luxo.

Sua especialidade é atender clientes que desejam consumir um churrasco mais requintado, com todos os tipos de carnes, com vários sabores, e oferecem uma variedade de espetinhos, lingüiças, medalhões, *kaftas*, charque, queijos, *fundy*, azeitonas, *baycon*, frango, suínos, peixes, sardinhas, pescadas, frutos do mar, salmão, bacalhau entre outros.

Um dado interessante, informaram os proprietários, é que procuraram estabelecer o mesmo tipo de empresa no centro da cidade, com outro publico, de classes sociais mais baixas, mas isto não deu certo e preferiram fechar as portas desta filial.

Ao precificar a carne bovina, bem como outras mercadorias, leva em consideração o atendimento diferenciado: com serviço pós venda, o status de qualidade com monitoração

constante e ininterrupta, a localização, a conveniência, a aparência e visual do estabelecimento, higiene e limpeza, ar condicionado, o atendimento, horários de funcionamento, facilidades de pagamento, linha completa para churrascos tanto em carnes, bebidas e acessórios, a marca e uma imagem forte e estacionamento para os clientes. Lançam seus preços sem a preocupação com os preços dos concorrentes por acreditar em seu posicionamento e segmentação de mercado, pois estipula seus preços a partir de sua política, sem se preocupar em ser um seguidor de preços. Perceberam que muitos estabelecimentos somente respeitam o cliente até a passagem pelo caixa, mas para a empresa, a qualidade dos produtos, a fidelidade destes clientes, dentre os demais serviços já mencionados, possibilitam agregar o máximo de valor e serviços prestados com um lucro bruto de 30 à 50%.

Informaram que a empresa não proporciona nenhum curso de capacitação e treinamento aos funcionários, mas que os sócios procuram estes cursos, o fazem, e depois repassam aos funcionários de acordo com sua conveniência, e procurando fazer muitas visitas a outros locais, feiras e exposições, percorrendo o que há de melhor no ramo.

Alegam que ao precificar, inicialmente se orientam pelos custos e despesas diretas e indiretas, fixas e variáveis, apropriando seus custos por uma base de rateio de acordo com um critério pré-estabelecido, e aplicam uma margem de comercialização que varia de produto para produto, declarando que tem certos tipos de carnes, serviços, temperos, invenções que são de exclusividade de seu estabelecimento.

Explicaram que as decisões sobre políticas de apuração são tomadas em grupos, ou seja, em duplas, mas com monitoramento constante da loja através dos atendentes, que são profissionais qualificados e capacitados, sabendo orientar no que for necessário. Complementam ainda dizendo que não têm, e não recebem nenhum tipo de informação por parte da contabilidade fiscal ou gerencial, pois ela está fora do processo, que toda a administração se faz pelo *know how* e “olho clínico” dos sócios, a partir de seus conhecimentos adquiridos e em constante aprimoramento. Declaram que trabalham com desossa de carne, até preferindo, e alegando poder trabalhar com uma carcaça na qual é possível exercer um maior controle sobre sua qualidade podendo exigir um matriz média de abate e manuseio – ou seja, de preferência novilhas, que no seu entender são as carnes que respondem melhor ao seu público alvo e propósito.

Observam que em relação ao mercado geográfico de atuação, há uma preocupação de seus concorrentes em retirar seus funcionários, supondo que tal prática possibilite desvendar os “segredos” da empresa, contudo, por atender clientes que são de classe média e alta, e procurar agregar o máximo de praticidade e serviços, no entender dos sócios os concorrentes

maiores, como os supermercados, por exemplo, não conseguem atender, porque o trabalho da empresa baseia-se na personalização, com uma política constante, cuidadosa e proativa.

Além da carne bovina, trabalha com um *portfólio* de derivados da carne com 25% do faturamento, em que existe uma margem de comercialização diferenciada variando de 30 a 50%, e esta diferenciação varia entre as carnes chamadas de primeira para as de segunda, e informam que não trabalham com planilha de custos, sendo que por amostragem fazem a decomposição de uma carcaça em cortes, e criou-se um *markup* para grupos de cortes.

Salienta que o trabalho feito na loja são para as carnes de primeira linha, sendo que com a chamada carne de segunda, fazem um trabalho junto aos restaurantes, cozinhas industriais e bares, com fornecimentos de espetinhos, *kafta*, almôndegas, bracholas, entre outros..

Atendimento

O estabelecimento opera com um profissional habilitado para uso de temperos e condimentos especiais, produzidos por uma fabrica sob encomenda, considerado um segredo e devidamente dentro da lei com autorização de manuseio, inclusive com assistência de nutricionista, veterinário, e com registro no sistema de inspeção estadual.

Possui ao todo vinte funcionários permanentes e ocorre uma grande interação entre os funcionários e proprietários, na formação de *feedback*. Quando um cliente adentra o estabelecimento procuram dar-lhe um atendimento único, personalizado, diferenciado, como se houvesse apenas aquele cliente na loja, por isto um funcionário com especialidade atende exclusivamente esse cliente. Se outro cliente adentrar no estabelecimento, no mesmo momento, outro funcionário especialista irá atendê-lo, do mesmo modo que o outro está sendo atendido e o acompanha até o carregamento em seu veículo.

Entrega a domicilio

Existe o serviço de entrega a domicilio. O cliente telefona, ou passa na empresa e solicita o produto desejado que é entregue em sua residência, no horário marcado aceitando todos os tipos de encomendas para festas e reuniões sociais.

Facilidades de pagamentos

Aceita toda forma de pagamento, a vista, a prazo ou cartão.

Horário de funcionamento

A empresa trabalha diariamente em horário expandido das 8.00 às 20.00 horas, também expande em ocasiões especiais e datas comemorativas.

Localização e estacionamento

Por estar localizada próxima a um grande Centro hospitalar e ao maior *Shopping Center* da cidade, bem como próxima a uma região de moradias de alto luxo, conseguem atingir a classe social média alta e alta, portanto atendem a clientela alvo.

A empresa tem estacionamento para seis veículos mais vagas em frente da loja contudo, já se constatou que é deficiente, pois em alguns horários e dias específicos deixa muito a desejar, por isto os sócios estão pensando em alternativas para solucionar a questão.

Qualidade dos produtos e serviços

Monitoração ininterrupta com preocupação com a higiene e limpeza, condições organolépticas, acompanhamento esmerado na desossa e qualidade dos produtos adentrados em seu estabelecimento com padrões pré-determinados de aquisição e credenciamento de fornecedores.

ENTREVISTA QUATRO: HIPERMERCADO

O entrevistado senhor I, tem 26 anos, sexo masculino, renda entre 10 e 20 salários mínimos, graduado em Administração de empresas, ocupa o cargo de gerente de departamento para a categoria carnes, informou que trabalha na empresa há 18 meses, e na área de supermercados há 12 anos, que foi contratado pela empresa em razão de sua experiência no ramo de carnes, e que após receber vários treinamentos foi designado para a função. Observou que para trabalhar nesta empresa e nesta função tem que ter uma visão geral do comércio varejista, um *know how* e ser extremamente dedicado, pois a empresa exige esta cumplicidade e atenção cuidadosa a todo segundo.

Relatou que o objetivo diário é vender sempre pelos menores preços, pois este é um compromisso público da empresa, e que seu departamento não recebe orientações diárias para formação do preço de venda. Como condição geral informou (informalmente) que é obrigado a trabalhar com uma meta de crescimento de 10% de acréscimo sobre as vendas de igual período do ano anterior, e com um retorno líquido de investimento, após deduzidos: preço de compra, impostos e transportes uma taxa de retorno de 12% de lucro bruto.

Informou que utiliza *Markup* médio somente sobre estes custos, e que ele mesmo faz as compras, sempre observando os preços dos concorrentes, que podem ser manuseados de acordo com sua conveniência, pois são obrigados a cobrir os preços dos concorrentes anunciados, pois como já foi mencionado é um compromisso assumido publicamente pela empresa, para tanto pressiona verticalmente seus fornecedores, para que isto se torne viável escolhe seus fornecedores de carne bovina pela qualidade e hoje opera com três fornecedores cadastrados (B, F, e M).

Descreveu que no processo de precificação de carne bovina leva em consideração os fatores de qualidade e concorrência, buscando e procurando sempre preços baixos e fidelização dos clientes, e que sua venda média é de 1.500 kgs, por dia e mantém um estoque para cerca de 15 dias, que são adquiridos em cortes prontos, pois não trabalham com carnes em carcaça, mais um *portfólio* de 25 a 30% de embutidos e enlatados.

Relatou que a margem de comercialização que seu departamento é obrigado a cumprir pode sofrer variações, de acordo com a conveniência de mercado em consonância com os preços dos concorrentes, bem como trabalha com preços iscas, servindo de chamariz, e que sua renda salarial é formada a partir de premiações por tais êxitos, e que tem autonomia para administrar seu departamento como se fosse dono de uma empresa.

Quando questionado acerca de quais atributos são levados em consideração ao precificar a carne bovina não soube informar, pois acredita ser um conjunto, mas ele só vê a partir da entrada do cliente na loja, mas como pudemos constatar recebe influência da localização, centralizada e de fácil acesso, estacionamento amplo e coberto no sub solo com escadas rolantes planas em forma de rampa para carrinhos, horário de funcionamento das 8 as 22 horas, facilidades de pagamento de tudo que tem na loja em 25 pagamentos, preocupação constante sobre a qualidade, imagem da empresa e preocupação em fidelizar clientes.

Afirmou que não manuseia carne, entretanto foi possível observar o corte de bifês que eram colocados em bandejas de dois tamanhos, nos quais, um é chamado de embalagem familiar, com preços diferenciados.

Atendimento

A unidade possui 51 *check outs* (caixas), conta com 240 funcionários, e na área de carnes com 12 funcionários. Há também, de 5 à 10 *check outs*, para pequenas vendas que são selecionadas nas entradas dos caixas, pois o compromisso da empresa, é o de que o cliente não espere mais que 10 minutos nas filas de caixas para compras rápidas, existindo inclusive na entrada do caixa, um relógio para marcar o tempo de entrada para atender estes clientes pois

alegam os administradores, que as filas são um prejuízo para a empresa, e este foi o único lugar, dentre os visitados, que o pesquisador percebeu ter sido obedecida tal proposta, e que todos os outros fatos anômalos são repassados para a administração central.

Entrega em domicílio

Não faz entregas em domicílio.

Facilidades de pagamentos

Constatou-se facilidade de pagamento de tudo que é vendido na loja em até 25 pagamentos.

Horário de funcionamento

O horário de funcionamento é das 8 às 22 horas.

Localização e estacionamento

A localização é excelente, pois a localização é centralizada e de fácil acesso com vagas abundantes para estacionar.

Informa que existe um acompanhamento pormenorizado sobre a recepção e apresentação do produto nas gôndolas, preocupação constante com a limpeza e refrigeração, recebimento dos produtos conforme padronização pré-estabelecida.

ENTREVISTA CINCO: SUPERMERCADOS “CENTRAL”

O Supermercado “Central” é uma empresa privada faz parte de um grupo com 8 lojas, possui 17 *check outs* (caixas). O responsável pela unidade, senhor F, exerce a função de gerente geral, tem 38 anos, sexo masculino, grau de instrução até o ensino médio, trabalha na empresa há 10 meses e na profissão há 16 anos. Além de precificar exerce a função no gerenciamento geral, com renda entre 10 a 20 salários mínimos. Foi contratado como profissional pronto, já capacitado, para atuar não passando por nenhum outro setor nesta empresa, mas possui cursos patrocinados pela empresa na APAS Associação Paulista de Supermercados, na área de custos, marketing e gerenciamento e percebe-se um notório saber, informou que anteriormente trabalhou em uma multinacional francesa do ramo de supermercados.

Explicou que o mais importante para exercer este cargo de precificar carne bovina é conhecer o mercado, a mercadoria, e o perfil do público alvo, sabendo com precisão quais são

as quebras que ocorre na carne, seja em limpeza ou descongelamento. Fez uma demonstração na hora, na presença deste pesquisador pegando uma peça de carne conforme recebida, de acém que pesava inicialmente com a embalagem recebida 11.395kg, e que após uma leve limpeza levou novamente à balança e pesou 10.200 kg ocorrendo uma perda de 11,72%. Quando indagado sobre esta limpeza disse ser em torno de 5% de aproveitamento para fazer embutidos que mesmo sabendo ser ilegal é praticado para evitar estas perdas, bem como estima que para todos os cortes com embalagem a vácuo há uma perda de 5% na abertura do pacote e na limpeza, e se for paleta mais ou menos 15% de perda, e isto também ocorre quando na feitura em pedaços (bifes) para venda, conforme exemplo dado no coxão mole, em média 10% do total. Alega que se o profissional não conhecer ou souber manusear o produto, tem a ilusão de ganho, o que não ocorre e tem esta certeza por administrar esta categoria isoladamente.

Informou o Senhor F que coloca sua margem de comercialização sobre o preço de compra, verificando diariamente os preços dos concorrentes vizinhos. A carne bovina representa de 10 a 11% do faturamento da empresa e vende uma quantidade mensal de 24.000 quilos, e que tal fato merece um cuidado todo especial desta categoria, e para tanto possui nesta unidade entre 8 e 10 fornecedores, e utiliza um critério para seleção de fornecedores dizendo ter 2 frigoríficos como carro chefe (A e B) e o restante busca pelo preço.

Pelo fato de trabalhar com um compromisso de percentual de retorno de investimentos exigido pela matriz, em termos de rentabilidade, esta obriga mas, ao mesmo tempo dá uma liberdade para trabalhar com *markups*. Explicou que não existem observações de esforços integrados, entre frigorífico e supermercado, que deixam os últimos “ao relento”, não querendo saber de nada que ocorre, somente existindo reclamações quanto a qualidade entre o informado quando da compra e a mercadoria recebida, do tipo queima da carne, por problemas de câmara fria ou por ser um produto mais velho, o que modifica as condições de visual do produto.

Quando questionado sobre quais fatores são levados em consideração e como são planejadas as estratégias específicas para a precificação da carne bovina, relatou que inicialmente discute-se o padrão das carcaças como, por exemplo, já citado, diz que um traseiro com osso tem uma quebra de 35% do total, dentro de um processo de negociação, o rendimento em relação ao peso da carcaça a partir de perfil em quilos, quando da decomposição para feitura em peças ou pedaços em bifes, considerando o peso líquido para aplicação de uma margem de comercialização, que lhe dê um percentual de retorno sobre os investimentos, o que é exigido pela administração geral do grupo.

Informou que quando a concorrência baixa seus preços, ele procura acompanhar partes deles, o que às vezes não é possível, então o que faz é melhorar as condições de compra para poder repatriar este cliente numa atuante competição pelo mercado. Que as decisões sobre políticas de apereçamento são tomadas individualmente, pois a loja é independente para obter os resultados almejados.

Por fim, explicou ainda que a contabilidade não exerce nenhum acompanhamento que possa auxiliar nos procedimentos de vendas e custos, somente tendo um posicionamento de controladoria e fiscalização.

Chamou a atenção para o fato de que na alta dos preços há uma migração para produtos substitutos (outras carnes, suínos, frangos etc.), bem como uma alteração na compra e consumo para as carnes chamadas de segunda ou de dianteiro e concluiu esclarecendo que trabalha com um *portfólio* de produtos derivados da carne bovina em torno de 10 a 15% do total comercializado.

A unidade tem 95 funcionários e o açougue 11 funcionários, mais um gerente setorial, e ocupa 5% da loja em metros quadrados, e que em relação ao mercado geográfico por imposição de uma variedade maior de produtos obrigou-se a diminuir o espaço da área destinada ao açougue para desossa comprando carnes desossadas para diminuir o retrabalho, e também observou que este consumidor está cada dia mais exigente, dificultando e sendo obrigado a exigir fornecedores que mantêm um padrão de entrega de produtos.

Por ser a carne bovina uma categoria forte no faturamento da empresa se ocupa semanalmente com promoções bem como os hortifrutigranjeiros para atrair clientes diariamente e fica atento para não chocar os interesses com os concorrentes mais próximos, pois é uma categoria atrativa e por ter seus conhecimentos do produto procura sempre surpreender e diferenciar seu trabalho.

O gerente, Senhor F, percebe que o atendimento aos clientes deixa a desejar. Para atrair clientes ele utiliza a padaria como atrativo. Como tem uma clientela de idosos e aposentados, utiliza os produtos de menor valor para chamar a atenção e até mesmo vender refrigerantes gelados com o mesmo preço de natural.

Entrega em domicilio

Possui serviço de entregas em domicilio para as compras feitas no supermercado.

Facilidades de pagamentos

Oferece todas as facilidades de pagamentos, tanto para pagamentos à vista quanto a prazo.

Horário de funcionamento

Tem um horário de funcionamento dilatado, a loja funciona até as 21 horas.

Localização e estacionamento

A Loja tem uma característica diferente, por se tratar de uma loja no centro da cidade, perto da rodoviária, com grande fluxo de pedestres, é uma unidade com grande número de vendas pequenas, para transeuntes em que os clientes visitam mais de um dia na semana, até mesmo pelo alto índice de mulheres que trabalham nas lojas do comércio do centro da cidade, então tem consciência de sua localização e conveniência, podendo oferecer produtos semi pronto para consumo com estacionamento amplo a contento.

Qualidade dos produtos e serviços

Os produtos apresentam uma boa qualidade, imagem e exposição em conformidade com os preços praticados e ofertas oferecidas em suas promoções, mas não tem uma clientela com grande fidelidade, o que entende ser um ponto falho, que precisa ser melhorado bastante. Por ser uma unidade preocupada com retorno de investimento e não com o crescimento da empresa, procura pressionar os fornecedores sempre exercendo seu poder de negociação.

ENTREVISTA SEIS: SUPERMERCADOS “ CARNABOM”

OBSERVAÇÃO: Gostaria de deixar registrado, neste relato de entrevista, que este pesquisador encontrou grandes obstáculos para realizar a pesquisa neste estabelecimento. Primeiramente foram necessárias várias visitas para conseguir realizar a entrevista, mas finalmente depois que o gerente geral da loja foi colocado a par do trabalho por este pesquisador, demonstrou maior atenção e se comprometeu a solicitar permissão junto à diretoria comentando que esta normalmente não fornecia estes dados. Aproveitando a oportunidade comentou-se então, acerca da importância que esta entrevista teria no trabalho de pesquisa, uma vez que dentre as lojas pesquisadas na cidade de São José do Rio Preto, esta, talvez seria, a que agregava maiores informações sobre os aspectos qualitativos, justamente os objetivos mais importantes que a pesquisa buscava, então o gerente, contente com tais comentários e elogios sobre a excelente administração da loja, prontificou-se a tentar a

permissão junto à diretoria para esta pesquisa, contudo informalmente, o gerente geral, talvez pela relação de proximidade que se estabeleceu, entre este pesquisador e aquele, e à insistência em obter as informações necessárias, acabou por explicar e informar vários dados.

Relatou que esta unidade de loja foi inaugurada com este *lay out* (modelo) há 6 meses, e está posicionada no mercado para atender um segmento de classes sociais média e média alta. Que outra loja no mesmo modelo já existe em Alphaville e trata-se de um trabalho conjunto de *marketing*, decoradoras, vitrinista e engenharia de alimentos que fazem parte de um departamento de PLANOGRAMA E ESTRUTURAÇÃO. Nesse modelo de loja são fornecidos: serviços de cafés (de diversas maneiras e sabores), padarias, *rotisserie*, doceria, sorvetes, livraria e área de estudos, recinto de laser e negócios, com fácil conexão à internet, e também mencionou a existência de uma outra loja que, segundo ele é o que há de mais moderno em conceito, que é a loja do Shopping Center Iguatemi, em São Paulo, com carrinhos e prateleiras inteligentes, com sistema computadorizado, e que quando ocorre a venda, com a retirada dos produtos da gôndola, este espaço não pode ser ocupado por outras mercadorias, pois é um procedimento estudado, analisado e imposto pelo sistema.

O entrevistado, senhor H, tem 43 anos, sexo masculino, graduação em Administração de empresas com ênfase em comércio exterior, e exerce o cargo de gerente geral a 06 anos nesse grupo, faz parte de um grupo de trabalho com práticas filantrópicas, e possui um renda familiar entre 20 e 30 salários mínimos.

Esta loja é parte integrante de uma grande rede de supermercados, com 106 lojas e possui 10 *check outs* (caixas), tem um *portfólio* de produtos derivados de carne bovina em torno de 30 a 35% da venda total de carne bovina, recusando-se a informar a quantidade, bem como vários cortes especiais de carnes nacionais e estrangeiras em especial, carne Argentina, e informou (formalmente) que recebe para venda muitas carnes temperadas.

Destacou que no grupo existe um departamento de ouvidoria, para receber críticas e sugestões, sobre tudo que ocorre na loja, bem como é feito uma avaliação de *ranking* para saber dentre os produtos perecíveis os que mais se deterioram e se ocorreu perdas, ficando cada encarregado setorial obrigado a informar diariamente em reuniões todo o ocorrido, para tanto diariamente, a gerência é obrigada a fornecer dados, a partir de um *check list* padronizado para todas as lojas, recebido da administração central, o que denota a preocupação, o zelo e o apreço pela qualidade e aparência visual.

Informou que para precificação é imposto um sistema computacional, o qual é obrigado a seguir, com percentuais diferentes para cada tipo de corte de carne, e que tudo que é acompanhado junto à concorrência, é informado a direção central recebendo posteriormente,

num espaço de 24 horas um *feedback* sobre as práticas de preços e coeficientes a seguir e aplicar, que diz ser um coeficiente pronto, aplicado sobre o que chama de CUSTO NET, aplicativo este que não pode revelar, inclusive mencionando que nem mesmo ele sabe exatamente como é composto, mas que sabe que é composto dos elementos custos fixos, variáveis e de informação sobre o mercado.

Foi possível observar por alguns comentários entre funcionários, que trabalham nesta unidade ao todo 50 funcionários, e que no departamento do açougue trabalham 7 funcionários, e que estes manuseiam as carnes que vêm em caixas, fazem a limpeza, cortam e preparam em bandejas para vendas nas gôndolas com aprimorada limpeza e decoração diferenciada do que se viu em outros estabelecimentos. Que todos os produtos são recebidos de um Centro de Distribuição (CD), exceto alguns produtos hortifrutigranjeiros, que são fornecidos por fornecedores cadastrados e habilitados por um departamento da empresa, que avalia as condições de fornecimento e formaliza um contrato de parceria.

O gerente geral mencionou que todos os procedimentos operacionais e administrativos são planejados e delineados com metas, por categorias, bem como de um todo, e que ocorrem reuniões periódicas entre os gerentes para trocas de informações, oportunidade em que a empresa apresenta seu planejamento estratégico, tático e operacional. Ele não soube mencionar, com precisão se a empresa leva em consideração atributos qualitativos na precificação, entretanto, é visível a qualidade dos produtos, com esmerado requinte, inclusive *lay out* e decoração, tanto de carnes bovinas, suínas, frango, peixe, frutos do mar, pescados, bacalhau, salmão, lula, lagostas, caranguejos e outros crustáceos, bem como carnes de carneiro, caprinos, leitões com divulgação de que aceitam encomendas. Também pode ser constatado por exemplo: que o preço de um quilo de carne tipo picanha varia de R\$ 25,00 à R\$ 47,00 podendo ser de novilho precoce, ser Bassi ou outras marcas, ou até Argentina.

Ao final da entrevista, percebeu-se que o gerente senhor H, é um profissional altamente especializado, que possui vários cursos e diversos treinamentos. Comentou que no grupo existe um plano de carreira, em que se vai galgando degraus no gerenciamento de lojas, sendo o gerente avaliado pelo retorno de investimentos que a loja oferece (faturamento e rentabilidade), pela capacidade do profissional de organização e liderança de grupos, e que a cada degrau conquistado se vai subindo de loja para loja e este acompanhamento é feito pela regional que atribui pontos de produtividade e eficácia ao profissional.

Atendimento

A loja possui excelente sistema de ar condicionado e um atendimento personalizado com notória preocupação com a imagem, visual e aparência, todos os funcionários inclusive os da gerencia e administração e estoque (almoxarifado) usam gorros protetores para os cabelos, além dos uniformes e todas as geladeiras possuem termômetro aparente sobre a temperatura, os prazos de colheitas dos hortifrutigranjeiros, a data de importação, as recomendações de consumo e os prazos de validade entre outras coisas.

Entrega em domicilio

Nada faz entregas em domicilio.

Facilidades de pagamentos

As facilidades de pagamento são muitas (dinheiro, cheque, cartão) inclusive com propaganda de tudo que há na loja, parcelado em até 25 pagamentos.

Horário de funcionamento

Também pôde ser constatado que o horário de funcionamento é expandido, funcionando até as 21 horas.

Localização e estacionamento

Excelente localização próxima à classe média e média alta, local de fácil acesso com estacionamento coberto, abundante e com vigilância.

Qualidade dos produtos e serviços

A preocupação com qualidade aparenta ser o ponto alto com produtos expostos sob temperaturas controladas, esmero sistema de limpeza e higiene, produtos classificados e selecionados, local climatizado, variedade de opção, requinte na decoração, alegação de trabalhar somente com carne de boi, entre outros.

ENTREVISTA SETE: SUPERMERCADO “DO BAIRRO”

O Supermercado “do Bairro” está estabelecido em um grande bairro da cidade de São José do Rio Preto/SP. É uma empresa privada que faz parte de uma associação, de 18 (dezoito) supermercados, que realizam somente as compras de mercadorias em conjunto, mas com administração independente e proprietários diversos. Essa estratégia visa um melhor

poder de compra, para fazer frente a concorrência junto aos supermercados de maior porte, mas somente para produtos não perecíveis, sendo que os produtos perecíveis, inclusive carne bovina são administradas independentemente.

O estabelecimento é gerenciado por um profissional de 41 anos, senhor G, sexo masculino, com renda familiar entre 5 e 10 salários mínimos, com curso universitário completo, graduado em ciências contábeis, e que está na profissão à 17 anos e nesta empresa há 2 anos exercendo a função de gerente e administrador geral, com amplos poderes para exercer a função de precificar.

Este profissional foi contratado como experiente e pronto para atuar, contudo, informou que a empresa sempre patrocina cursos na área de custos para buscar uma melhor capacitação, pois alega que nesta função o mais importante é a experiência de mercado específica. O senhor G é egresso de uma rede de supermercados que atendia as classes A e B e hoje entende que atende classes C, D, e E, e menciona que teve que aprender bastante para conhecer a cultura e costumes desta clientela em especial.

O estabelecimento possui 8 (oito) *check-outs* (caixas), e escolhe seus fornecedores, primeiro pela qualidade do produto oferecido, segundo pelo relacionamento, pontualidade e confiança entre os agentes, e em terceiro lugar, pelo preço da mercadoria.

Informou o gerente que a loja revende mensalmente em média 15.000 quilos de carne bovina, sendo que estas vendas representam 15% (quinze por cento) do total do faturamento do supermercado, e percebe que não há nenhuma interação e integração entre os agentes, entendidos aqui como frigoríficos e distribuidores, pois existe pouco acompanhamento do que os consumidores estão querendo do produto carne bovina.

Explicou que existe grande alteração no comportamento de compra, quando ocorre alta dos preços, que os clientes migram para produtos substitutos e com menor consumo, mas como por exemplo: a carne chamada de segunda, inclusive moída e sub-produtos tais como lingüiças mistas.

Mencionou a preocupação com as promoções, que faz semanalmente, um dia por semana, e relatou ser a carne bovina um produto com preços que normalmente o consumidor se recorda, principalmente porque tem uma grande clientela composta por donas de casa e aposentados, percebendo que estes clientes são mais atentos aos preços. Comercializa grande *portfólio* de produtos derivados da carne bovina, em nível médio de até 10% do total de carne bovina vendida, como charques, embutidos e enlatados.

Explicou que existem diferenças de margem de lucro para carnes em pedaços prontos e em carcaça, devido ao rendimento por carcaça e limpeza, tanto no preparo em bifes, bem

como perdas por motivo de congelamento e águas nas embalagens vindas dos frigoríficos, bem como levando em consideração a concorrência local precisando adaptar seus preços, pois sua clientela é de pessoas que visitam seu estabelecimento uma ou mais vezes por semana.

Para mensurar seus custos utiliza uma tabela padrão, com preços de cortes dos fornecedores e aplica uma margem negociada constantemente entre os diferentes cortes de carne adaptando a concorrência principalmente nos dias de maior movimento (entre dia 1 ao dia 10), bem como para carne em carcaça em que utiliza um software que apresenta uma decomposição padrão a partir daí.

Lembrou que procura trabalhar com um estoque maior do que o percebido pela concorrência servindo de lastro para resposta rápida de concorrência a preços para evitar grandes surpresas.

Declarou que as decisões de preços são discutidas entre os membros da empresa, mas que tem autonomia para decidir isoladamente, quando há necessidade, bem como, que tem uma contabilidade atuante com a qual mantêm um relacionamento interativo, inclusive como pesquisador chamou-me a atenção o fato de que esta é a única empresa que busca trabalhar com uma contabilidade gerencial integrada, supondo-se uma relação já que a formação do gerente é em ciências contábeis.

Quando indagado sobre as políticas de apereçamento e fatores constantes, informou que são levados em consideração os custos e as despesas, o preço final da concorrência, o momento de mercado em que se encontra a carne naquele dia, para ver se é possível “puxar” ou não o preço, independente do estabelecido como *markup*.

Atendimento

A empresa tem uma área útil de 900 metros quadrados, sendo que o espaço para a carne bovina é de 80 metros quadrados. Possui um quadro de 52 funcionários e destes, 12 trabalham na comercialização e preparo de carne bovina.

Menciona que diferencia sua política de precificação a partir de um atendimento mais atencioso, chamando a maioria das pessoas pelo nome, pois relata que conhece grande parte de seus clientes por ser da vizinhança e até cumprimentando com um aperto de mão como pôde ser constatado por este pesquisador Entende que a atenção dispensada aos seus clientes é um diferencial.

Entrega em domicilio

Possui entrega em domicilio, inclusive com horário pré-determinado.

Facilidades de pagamentos

Informou que ajusta condições e facilidades de pagamento aos clientes fidelizados acrescentando, se necessário, um pequeno percentual para fazer face aos encargos financeiros, pois aceita pagamento por meio de cheques pré-datados que negocia junto ao mercado financeiro, pois atende este cliente da forma que ele necessita e na situação que pode arcar.

Horário de funcionamento

Explicou que seu horário de funcionamento é das 8 às 20 horas e que expande em datas especiais, contudo acredita que este não seja um diferencial, uma vez que esta prática é comum a todos os supermercados.

Localização e estacionamento

Como está localizado em um bairro grande e popular da cidade, e por estar próximo de uma clientela de classes sociais mais pobres (C, D, e E) acredita ser um diferencial de entregas a domicilio e atendimento, e conta também com um estacionamento adequado as suas necessidades.

Qualidade dos produtos e serviços

Demonstrou preocupação com a qualidade do produto vendido, pois afirmou trabalhar com carnes de boi e novilha, somente trabalhando com carne de vaca nos dias de promoção e fazendo com que esta informação chegue ao consumidor, pois entende que a venda da carne de vaca está direcionada para o consumo de uma clientela preocupada apenas com o preço baixo.

ANEXO A



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Mestrado em Agronegócio – DEA/CCHS

Campo Grande-MS, 08 de novembro de 2007

Prezado(a) Senhor(a),

Apresento a Vossa Senhoria o Sr. JOSÉ ESTEVÃO DURAN, aluno do curso de Mestrado em Agronegócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, que está desenvolvendo o Projeto de Pesquisa intitulado: **Análise da precificação de carne bovina no varejo: estudo de caso em São José do Rio Preto/SP**, sob a orientação do Prof. Dr. Paulo Sergio Miranda Mendonça.

Solicitamos de Vossa Senhoria a gentileza em recebê-lo, fornecendo as informações imprescindíveis para que a sua Pesquisa alcance os objetivos desejados.

Agradecemos e colocamo-nos a disposição da sua Empresa, para outros esclarecimentos que julgar necessário.

Atenciosamente

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Leonardo Francisco Figueiredo Neto'.

Prof. Dr. Leonardo Francisco Figueiredo Neto

Supervisor do Curso de Mestrado em Agronegocio