

**RICARDO GUIMARÃES FREIRE DE LEMOS**

**LEONARDO TEIXEIRA LEITÃO**

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PREÇOS  
NO VAREJO: ESTUDO COMPARATIVO DAS TÉCNICAS HILO E EDLP**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, como requisito parcial para obtenção do Grau de Engenheiro de produção.

Orientador: Prof. D.Sc. HEITOR LUIZ MURAT DE MEIRELLES QUINTELLA

Rio de Janeiro  
2009

**RICARDO GUIMARÃES FREIRE DE LEMOS**

**LEONARDO TEIXEIRA LEITÃO**

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PREÇOS  
NO VAREJO: ESTUDO COMPARATIVO DAS TÉCNICAS HILO E EDLP**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, como requisito parcial para obtenção do Grau de Engenheiro de produção.

Aprovada em: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Heitor Luiz Murat de Meirelles Quintella D.Sc.  
Universidade Estado do Rio de Janeiro

---

Prof.<sup>a</sup> Valéria Campos Gomes de Souza Miccuci, D.Sc.  
PUC-RJ / FEMAR

---

Prof. Flávio da Silveira Bruno, D.Sc.  
Universidade Estado do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro  
2009

Dedico este trabalho

Aos meus pais Luiz e Fátima, à minha irmã Denise e aos meus amigos que sempre apoiaram todos os meus desafios e auxiliaram a atingir meus objetivos.

*Ricardo G.F. de Lemos*

Aos meus pais pela força e carinho em todos esses anos. Amo vocês!

*Leonardo Teixeira Leitão*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor, Dr. Heitor Quintella, pela orientação e ajuda para estruturar este projeto de pesquisa.

Aos colegas de faculdade de engenharia pela troca de experiência ao longo de todo o curso.

Aos professores da faculdade de Engenharia pela dedicação aos alunos formando o futuro da sociedade.

Aos profissionais que prontamente responderam a pesquisa de campo.

E a nossa família e amigos, que sempre nos apoiaram nos momentos mais difíceis e soube compreender nossa ausência nas longas horas de jornada.

A vantagem estratégica desenvolvida por bons guerreiros é como o movimento de uma pedra redonda, rolando por uma montanha de 300 metros de altura. A força necessária é insignificante e o resultado, espetacular.

(Sun Tzu)

## RESUMO

O posicionamento almejado no mercado por uma empresa é definido principalmente por suas estratégias e composto de marketing, onde o preço é um dos elementos essenciais para atingir esse objetivo. As decisões de preço devem ser, portanto, coerentes com as demais decisões de marketing e com as orientações estratégicas da empresa.

Este projeto de pesquisa tem por objetivo identificar quais os principais focos que uma empresa varejista deve ter para uma estratégia de preços eficiente, além de, comparar duas das principais políticas de preços, suas relações com os fatores críticos de sucesso e os impactos resultantes de sua utilização.

As informações obtidas para análise estatística vieram através do banco de dados da empresa estudada e de um questionário de pesquisa de campo, desenvolvido através dos modelos conceituais de Rockart.

Após a análise conclui-se que a empresa deve se utilizar de uma combinação das duas políticas de preço estudadas para atingir seus objetivos comerciais, 3 são os FCS mais importantes: alta exposição dos produtos em ações promocionais, alto número de clientes circulando nas lojas e margem de contribuição e 2 são os FCS com grau de priorização menores: pesquisa de mercado e preços baixos.

Palavras chave: Preço, Estratégia, Marketing, Fatores Críticos de Sucesso, Varejo.

## **ABSTRACT**

The desired position in the market by a company is defined mainly for its strategies and its marketing mix, where the price is one of the essential elements for this goal to be achieved. Therefore, decisions about price should be consistent with the others decisions of marketing and with the company's strategic guidelines.

This research project aims to identify which of the main focus that one retailer company should adopt in order to achieve an efficient price strategy, besides, comparing two of the main price policies, their relations with the critical success factors and the resulting impacts of its use.

The information obtained for the statistic analysis came from the studied company database and from a field research questionnaire, developed through the Rockart's conceptual models.

After the analysis, it is concluded that the company should use a combination of the two studied price policies in order to achieve its commercial goals, three are the most important critical success factors: high exposure of the products in promotional operations, high number of clients circulating in the stores and contribution margin and two are the critical success factors with the lowest degree of prioritization: market research and low prices.

**Keywords:** Price, Strategy, Marketing, Critical Success Factors, Retail

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. CENÁRIO DE ESTUDO .....	1
1.2. FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....	1
1.2.1 <i>Questão da Pesquisa</i> .....	2
1.3. HIPÓTESES E O PROBLEMA.....	2
1.3.1 <i>Hipótese I</i> .....	3
1.3.2 <i>Hipótese II</i> .....	3
1.3.3 <i>Hipótese III</i> .....	4
1.3.4 <i>Hipótese IV</i> .....	5
1.4. REFERENCIAL TEÓRICO OU CONCEITUAL .....	5
1.4.1 <i>Marketing</i> .....	5
1.4.2 <i>Mercado varejista brasileiro</i> .....	6
1.5. METODOLOGIA .....	6
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>8</b>
2.1. ESTRATÉGIA COMPETITIVA E POLÍTICA DE PREÇOS – UM ESTUDO DE CASOS NA INDÚSTRIA DE VAREJO ALIMENTÍCIO (TOLEDO ET AL, 2004): .....	8
2.1.1. <i>Objetivo</i> .....	8
2.1.2. <i>Tratamento dos dados</i> .....	8
2.1.3. <i>Resultados</i> .....	9
2.1.4. <i>Relação com a presente pesquisa</i> .....	10
2.2. RATIONAL SHOPPING BEHAVIOR AND THE OPTION VALUE OF VARIABLE PRICING (HO, T., TANG, C., BELL, D. 1998) .....	10
2.2.1. <i>Objetivo</i> .....	10
2.2.2. <i>Tratamento de Dados</i> .....	11
2.2.3. <i>Resultados</i> .....	11
2.2.4. <i>Relação com a presente pesquisa</i> .....	11
2.3. MODELAGEM DO PROCESSO DE COMPRA E DE FORMAÇÃO DE PREÇOS NO VAREJO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE LOJAS DE TINTAS (OLIVEIRA, 2000).....	12
2.3.1. <i>Objetivo</i> .....	12
2.3.2. <i>Tratamento de Dados</i> .....	12
2.3.3. <i>Resultados</i> .....	12
2.3.4. <i>Relação com a presente pesquisa</i> .....	12
2.4. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO LANÇAMENTO (START-UP) DE SOLVENTES INDUSTRIAIS, (SIQUARA, 2003) .....	13
2.4.1. <i>Objetivo</i> .....	13
2.4.2. <i>Tratamento de dados</i> .....	13
2.4.3. <i>Resultados</i> .....	14
2.4.4. <i>Relação com a presente pesquisa.</i> .....	14
2.5. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO START-UP DA BR MANIA (TOLEDO, 2000) .....	14
2.5.1. <i>Objetivo</i> .....	14
2.5.2. <i>Tratamento de dados</i> .....	15
2.5.3. <i>Resultados</i> .....	15
2.5.4. <i>Relação com a presente pesquisa</i> .....	16
2.6. OBSTÁCULOS AO SUCESSO EMPRESARIAL NA PEQUENA EMPRESA: ESTUDO DOS FATORES NEGLIGENCIADOS PELO EMPREENDEDOR E INFLUENTES NO FRACASSO DO NEGÓCIO (MORIYAMA, 2001) ....	16
2.6.1. <i>Objetivos</i> .....	16
2.6.2. <i>Resultados</i> .....	16
2.6.3. <i>Relação a presente pesquisa.</i> .....	17
<b>3. REFERENCIAIS TEÓRICOS EMPREGADOS .....</b>	<b>18</b>
3.1. O MERCADO VAREJISTA.....	18
3.1.1. <i>Conceito de Varejo</i> .....	18
3.1.2. <i>Evolução do Varejo</i> .....	19
3.2. O COMPOSTO DE MARKETING .....	20
3.2.1. <i>Produto</i> .....	21



3.2.2. <i>Praça</i> .....	22
3.2.3. <i>Promoção</i> .....	22
3.2.4. <i>Preço</i> .....	23
3.3. ESTRATÉGIAS E MODELOS DE PRECIFICAÇÃO NO VAREJO.....	24
3.3.1. <i>Decisões para formação de preços no varejo</i> .....	25
3.3.2. <i>Comparação entre as Metodologias EDLP e HILO</i> .....	30
3.4. MARKETING COMPETITIVO: O PODER DAS MARCAS.....	33
3.5. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO.....	34
3.6. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO - FCS.....	36
3.6.1. <i>Conceitos Gerais sobre FCS</i> .....	37
<b>4. METODOLOGIA .....</b>	<b>42</b>
4.1. TIPO DE PESQUISA .....	42
4.2. MÉTODO DE ABORDAGEM .....	43
4.3. ANÁLISE DAS HIPÓTESES .....	46
4.4. VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	46
4.4.1. <i>Teste de Importância</i> .....	46
4.4.2. <i>Teste de Necessidade</i> .....	47
4.4.3. <i>Testes das Hipóteses</i> .....	47
4.5. EMPRESAS PESSOAS ALVO DA PESQUISA.....	48
4.5.1. <i>Amostra</i> .....	49
4.6. COLETA DE DADOS .....	49
4.7. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	51
4.7.1. <i>Análise Comparativa</i> .....	51
4.7.2. <i>Análise Estatística</i> .....	55
4.7.3. <i>Outras Análises</i> .....	59
4.8. LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	60
<b>5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>62</b>
5.1. PDVs.....	62
5.1.1. <i>Obtenção dos dados</i> .....	62
5.1.2. <i>Seleção das lojas utilizadas para a pesquisa</i> .....	64
5.2. PRODUTOS.....	64
5.2.1. <i>Obtenção dos dados</i> .....	65
5.2.2. <i>Seleção dos produtos utilizados para a pesquisa</i> .....	68
5.3. EVENTOS SEMANAIS.....	68
5.3.1. <i>Obtenção dos dados</i> .....	69
5.3.2. <i>Seleção dos eventos utilizados na pesquisa</i> .....	70
5.4. TABULAÇÃO DOS DADOS COMPARATIVOS .....	71
5.4.1. <i>Hipótese I</i> .....	71
5.4.2. <i>Hipótese II</i> .....	73
5.4.3. <i>Hipótese III</i> .....	75
5.4.4. <i>Hipótese IV</i> .....	77
5.5. TABULAÇÃO DOS DADOS ESTATÍSTICOS .....	80
<b>6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>88</b>
6.1. SOLUÇÃO DO PROBLEMA .....	88
6.2. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	89
6.2.1. <i>Hipótese I</i> .....	89
6.2.2. <i>Hipótese II</i> .....	90
6.2.3. <i>Hipótese III</i> .....	90
6.2.4. <i>Hipótese IV</i> .....	91
6.3. CONCLUSÕES .....	92
6.4. SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....	94
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>99</b>

## **1. Introdução**

Este capítulo descreve todo o cenário de estudo em que se enquadra este projeto de pesquisa. O principal objetivo deste estudo é comparar as técnicas de precificação HILO e EDLP e determinar quais fatores críticos de sucesso uma empresa deve focar para ter uma gestão estratégica de preços efetiva.

De todas as variáveis do mix de marketing, a decisão de preços é aquela que mais rapidamente afeta a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas varejistas. (PARENTE, 2000) Esta afirmação mostra a importância da existência de uma estratégia de preços bem definida e documentada em qualquer empresa de varejo brasileiro.

### **1.1. Cenário de estudo**

Neste projeto serão estudadas as estratégias de preços mais utilizadas no varejo e então comparar as mais conhecidas como HILO (Promotional Pricing) e EDLP (Every Day Low Pricing), além de determinar quais os FCS essenciais para o uma gestão estratégica de preços eficiente de uma empresa varejista.

A partir dos resultados das pesquisas em diversos PDVs e de um questionário de pesquisa de campo, é analisado como a empresa estudada se comporta atualmente em relação a estas estratégias básicas e quais os FCS são considerados fundamentais para o sucesso estratégico de preço da empresa.

### **1.2. Formulação da situação problema**

Segundo BERNARDI (2007), estabelecer uma política de preços bem sucedida é assunto de vital importância, de grande complexidade e responsabilidade. O número de variáveis quantitativas e qualitativas, incertezas, probabilidades e eventos a considerar e ponderar, para sua definição, é extenso, abrangendo aspectos internos e externos, interdependências e interações sistêmicas, por vezes caóticas.

Este trabalho analisará os dados coletados em uma empresa varejista de grande porte, em cenários semelhantes e situações diversas, ao longo do tempo, o que permitirá verificarmos o comportamento do consumidor e da empresa entre as duas políticas estudadas e identificar

qual política se enquadra melhor na estratégia de posicionamento da empresa no mercado.

No mercado brasileiro vemos em quase todos os estabelecimentos varejistas um misto entre as duas técnicas, mas com forte predominância na política de preços HILO pelo fato do cidadão brasileiro estar muito mais suscetível as promoções do que a uma promessa ou ao compromisso de preços baixos todos os dias. “As últimas décadas de inflação alta criaram uma forte cultura inflacionária na mente dos consumidores, elevando o grau de desconfiança em relação à política de preços EDLP. Por outro lado, a simpatia e a confiança pela política de preços HILO aumentaram”. (TOLEDO et al. 2004)

### **1.2.1 Questão da Pesquisa**

Em função deste cenário temos o seguinte questionamento:

Qual a estratégia de preço que uma rede varejista de auto-serviço pode utilizar para que obtenha melhor desempenho na venda de seus produtos, sem prejudicar a sua margem e fortalecer sua marca frente aos concorrentes?

Para responder a este questionamento foi escolhida uma empresa de grande porte no mercado varejista de auto-serviço a qual mantém PDVs localizados em toda região metropolitana do Rio de Janeiro.

Neste estudo sobre estratégias de precificação, as técnicas selecionadas foram as que são mais facilmente perceptíveis ao consumidor e as mais utilizadas pelas empresas do mercado varejista brasileiro. Estas técnicas serão detalhadas mais especificamente nos próximos capítulos.

PARENTE em 2000 retrata o posicionamento estratégico dos varejistas brasileiros em relação ao cenário econômico. Foi um dos autores que aponta o preço com o elemento do composto de marketing que mais afeta a competitividade, o volume de venda, entre outras variáveis, do mercado varejista. Salaria também, o comportamento do consumidor quanto à variedade, qualidade, apresentação, ambientação que leva em conta os preços e as ofertas apresentadas pela loja.

### **1.3. Hipóteses e o Problema**

Espera-se no final do estudo, encontrar um resultado mais positivo em gerar receita quando

empregado a política HILO, devido à empresa de varejo utilizar-se de muita promoção para atingir uma grande quantidade de indivíduos em suas regiões de atuação e aguçando seu impulso de compra.

Por outro lado, nos períodos em que a empresa retorna aos seus preços de venda normal, ou o preço que o mercado pratica, ela deverá criar um mix de produtos com preços atrativos, geralmente de marcas pouco conhecidas e qualidade inferior, para manter uma imagem de quem pratica “preço mais baixo sempre” e espera-se verificar um acréscimo na margem bruta final da categoria de produto estudada, além da redução nos preços com publicidade.

### 1.3.1 Hipótese I

Utilizar a estratégia HILO na Casa e Vídeo aumenta sua receita bruta total com a divulgação de seus produtos em campanha promocional intensa nas mídias e meios de comunicação que abrangem seus pontos de venda a preços bem atraentes. Agindo assim sobre os 4Ps do composto de marketing de Kotler.

Questões-Chave:

- a) Utilizar a estratégia HILO aumenta a receita bruta total da empresa estudada?

<b>Justificativa do emprego das questões chave para a Hipótese I</b>	
<b>Questões</b>	<b>Justificativa da questão para verificar a hipótese</b>
a) Utilizar a estratégia HILO aumenta a receita bruta total da empresa estudada?	Verificar se variação da receita bruta da categoria aumenta durante o período analisado

Quadro 01 – Justificativa do emprego das questões chave para a Hipótese I - Fonte: Elaboração própria

### 1.3.2 Hipótese II

Utilizar a estratégia HILO na Casa e Vídeo provoca um aumento do fluxo de clientes no interior de seus pontos de venda movido pelo sentimento impulsivo de seus consumidores referentes às ofertas promocionais largamente divulgadas nos meios de comunicação.

Questões –Chave:

- a) Utilizar a estratégia HILO aumenta o fluxo de clientes no interior de seus pontos de venda?

<b>Justificativa do emprego das questões chave para a Hipótese II</b>	
<b>Questões</b>	<b>Justificativa da questão para verificar a hipótese</b>
a) Utilizar a estratégia HILO aumenta o fluxo de clientes no interior de seus pontos de venda?	Verificar se nos períodos em que a empresa utilizar a estratégia HILO o fluxo de clientes no interior da loja é superior se comparado aos períodos em que a empresa utilizar outra estratégia de preço

Quadro 02 – Justificativa do emprego das questões chave para a Hipótese II - Fonte: Elaboração própria

### 1.3.3 Hipótese III

Utilizar a estratégia EDLP na Casa e Vídeo aumenta a margem de contribuição total da empresa, pois ela utiliza seus preços de venda normal, ou seja, sem descontos promocionais para definição de preços o que aumenta a margem em relação à seus preços de custo.

Questões –Chave:

- a) Utilizar a estratégia EDLP aumenta a margem de contribuição da empresa estudada?

<b>Justificativa do emprego das questões chave para a Hipótese III</b>	
<b>Questões</b>	<b>Justificativa da questão para verificar a hipótese</b>
a) Utilizar a estratégia EDLP aumenta a margem de contribuição da empresa estudada?	Verificar se a margem % de contribuição aumenta durante o período em que a empresa utiliza seus preços normais em relação aos períodos promocionais.

Quadro 03 – Justificativa do emprego das questões chave para a Hipótese III - Fonte: Elaboração própria

### 1.3.4 Hipótese IV

Utilizar a estratégia EDLP na Casa e Vídeo reduz o custo com publicidade para a categoria estudada durante todo o período não promocional, pois não há a necessidade de expor os produtos ao consumidor final uma vez que utilizam seus preços de venda normal que é o preço de venda estabelecido pelo mercado.

Questões –Chave:

- a) Utilizar a estratégia EDLP reduz o custo com publicidade na empresa estudada?

<b>Justificativa do emprego das questões chave para a Hipótese IV</b>	
<b>Questões</b>	<b>Justificativa da questão para verificar a hipótese</b>
a) Utilizar a estratégia EDLP reduz o custo com publicidade na empresa estudada?	Verificar se variação do custo de anuncio reduz durante o período analisado

Quadro 04 – Justificativa do emprego das questões chave para a Hipótese IV - Fonte: Elaboração própria

## 1.4. Referencial Teórico ou Conceitual

### 1.4.1. Marketing

O que é marketing? Segundo FERREIRA (2000), o marketing identifica as necessidades dos consumidores e desenvolve produtos que os satisfaçam, ainda mais, o marketing é a função dentro da atividade de uma empresa que determina que mercados-alvo a organização pode atender melhor, planeja produtos, serviços e programas adequados para satisfazer estes mercados, e convoca todos os que participam da organização a pensar e servir aos consumidores.

Ao conjunto de instrumentos que a empresa utiliza para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo nós chamamos de composto de marketing.

Há diversas formas de classificar a infinidade de instrumentos de marketing, e a mais conhecida foi popularizada pelo professor McCarthy e denominada 4P: Produto, Preço, Praça e Promoção.

Preço é o volume de dinheiro cobrado por um produto e/ou serviço, é a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou uso de um produto. O consumidor ao comprar um produto paga-se o preço e recebe os benefícios do produto. O preço é apenas uma parte do custo total que os clientes pagam numa troca, que também inclui várias outras variáveis.

#### **1.4.2. Mercado varejista brasileiro**

O varejo integra funções clássicas de operação comercial: procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega. É tradicional absorvedor de mão-de-obra, historicamente menos qualificada que a empregada no setor industrial, caracterizando-se pela alta rotatividade do emprego. No entanto, a função de setor compensatório do desemprego na indústria tende a ser reduzida, uma vez que o novo padrão de concorrência também exige o emprego de tecnologias poupadoras de mão-de-obra e a melhor qualificação dos empregados.

O comércio varejista brasileiro ocupa 11% da população economicamente ativa do País, representando cerca de 17% do Produto Interno Bruto (PIB) e 47% do volume total de vendas do comércio nacional.

#### **1.5. Metodologia**

No Brasil não há nenhuma empresa que utilize exclusivamente a estratégia EDLP e HILO, portanto, utilizaremos uma metodologia comparativa de pesquisa que nos permita identificar e analisar as duas estratégias.

Será utilizada como objeto de pesquisa uma empresa criada há 20 anos no Rio de Janeiro do ramo de eletro-eletrônicos e lazer que utiliza uma massificada campanha de anúncios em jornais, rádio, TV e revistas para promover seus produtos e tem sua estratégia focada nos seus principais consumidores que são de classe social C e D. Possui cerca de 70 lojas situadas nos principais shopping centers e pontos comerciais nas cidades em que atua.

A metodologia consiste em utilizar a categoria de DVD Players, pois estes produtos possuem um sortimento elevado com características semelhantes e verificar ao longo do tempo qual o comportamento de demanda e dos clientes ao longo das ações promocionais da empresa.

Todos os produtos serão divididos por sensibilidade (sensíveis, não-sensíveis e

supersensíveis), PMA (ponta, média, alta) e preço de mercado (tabelado ou não).

Os PDVs serão selecionados baseados em semelhança de modulação, meta de venda e margem, valor total de venda, área de exposição, quantidade de clientes e poder de compra dos consumidores.

Serão consideradas para a obtenção dos dados de pesquisa diversas particularidades das ações promocionais tais como: regras de pagamento (condição de pagamento e forma de pagamento), divulgação (encartes, jornais, revista, internet, TV), foco em segmento (áudio e vídeo, casa e lazer, feirão de ferramentas) e concorrência.

Após identificar o cenário e escopo de itens que serão estudados, o próximo passo será analisar o comportamento do item e do consumidor nos períodos em que os DVD Players estão com descontos e promocionais, o qual será definido como HILO, contra os períodos em que a rede varejista pratica seu preço de venda normal, o qual será definido como EDLP. Nesta etapa verificaremos o comportamento da demanda dos itens classificados como ponta de preço.

A análise dos dados obtidos indicará quanto se obteve de aumento nas vendas, fluxo de cliente em loja e resultado comercial. Ao comparar com os dois modelos de precificação, será possível identificar qual a melhor política no plano estratégico da empresa.

Para a validação dos fatores críticos de sucesso foi elaborado um questionário de pesquisa, que depois de respondido por profissionais do setor e analisado através de ferramentas estatísticas, permitirá determinar se os FCS propostos neste projeto de pesquisa são válidos, se há algum rejeitado ou há algum FCS que deveria ser incluso como determinante para uma precificação estratégica eficiente.



## **2. Revisão de Literatura**

Neste capítulo será feita a revisão de literatura pertinente ao tema do presente estudo e seus referenciais teóricos.

### **2.1. Estratégia competitiva e política de preços – Um Estudo de Casos na Indústria de varejo alimentício (TOLEDO et al, 2004):**

#### **2.1.1. Objetivo**

O artigo busca trazer uma contribuição à indústria varejista brasileira a partir de uma análise das estratégias competitivas utilizadas por redes do setor alimentício na determinação de suas políticas de preços.

A revisão bibliográfica que fundamenta o estudo apresenta uma discussão analítica sobre os principais aspectos do ponto de vista da política de preços:

- (I) A sistemática para estabelecimento de preços;
- (II) O gerenciamento de categorias.

O autor adapta de KOTLER o modelo de determinação de preços no varejo para o mercado brasileiro. O modelo é representado por 6 fases:

- (1) Determinação do objetivo de preço
- (2) Determinação da demanda
- (3) Estimativa dos custos
- (4) Análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes
- (5) Seleção de um método de determinação de preços
- (6) Seleção do preço final

#### **2.1.2. Tratamento dos dados**

A análise dos casos foca as fases 5 (Seleção do Método de Determinação de Preços) e 6 (Seleção Final e Ajustes de Preço) do modelo de determinação de preços no varejo, por constituírem as etapas mais tangíveis para avaliação, e refletirem, na prática, as decisões

anteriores do modelo.

Na condução da pesquisa empírica, adotou-se o método do estudo de caso, sendo entrevistados executivos das redes Extra, Makro, Carrefour e Big.

As empresas objeto do estudo de casos foram escolhidas por terem alta representatividade em termos de participação de mercado no setor varejista de alimentos.

No desenvolvimento do estudo de casos adotou-se o método de pesquisa participante, também conhecida como pesquisa-ação aplicada em ciências sociais, que consiste em trilhar um caminho inverso ao que costumeiramente se adota. Ao invés de estabelecer-se o primado do método sobre a realidade, procura-se construir a realidade na sua complexidade, na sua totalidade quantitativa e qualitativa, na sua dimensão histórica, dotada até mesmo de horizontes subjetivos, para aí, então, se estabelecer um referencial de métodos adequados para captação e transformação da realidade.

### 2.1.3. Resultados

O trabalho conclui com a apresentação das políticas e práticas mais frequentes e de uma análise crítica destes resultados e de suas conseqüências para o setor como um todo.

Constatou-se no estudo empírico realizado junto às empresas Extra, Carrefour e Big, a utilização da mesma política de preços (High Low Price – HILO), com muitas semelhanças com relação ao grau de importância e à periodicidade das pesquisas determinada pelo perfil estratégico das categorias dos produtos. No caso particular do Makro, verificou-se a utilização da política de preços EDLP, fundamentalmente em razão do formato de loja –warehouse- e do segmento onde atua - atacadista.

Táticas	Geográfico		Desconto		Isca		Ocasão		Financiamento	
Categorias	EDLP	HILO	EDLP	HILO	EDLP	HILO	EDLP	HILO	EDLP	HILO
Dominantes	S	S	N	S	S	S	N	S	S	S
Competitivas	S	S	N	S	N	S	N	S	S	S
Convenientes	S	S	N	S	N	S	N	S	S	S
Sazonais	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S

Táticas	Prazo		Psicológico		Mix		Internet		Ainhamento	
Categorias	EDLP	HILO	EDLP	HILO	EDLP	HILO	EDLP	HILO	EDLP	HILO
Dominantes	S	S	N	S	N	S	N	S	S	S
Competitivas	S	S	N	S	N	S	N	S	N	S
Convenientes	S	S	N	S	S	S	N	S	N	S
Sazonais	S	S	N	S	N	S	N	S	N	S

Tabela 1 - Política de Preços, Táticas Usadas e Classificação da Categoria de Produtos - Fonte: TOLEDO, 2004

Para os varejistas que praticam a política de preços EDLP, as táticas estão adaptadas a cada característica das categorias, em razão dos seus posicionamentos estratégicos e das necessidades de resultado. Portanto, as táticas Geográficas, Financiamento e Prazo representam a verdadeira e correta aplicação dessa política, sendo que a tática Desconto vai contra a teoria do EDLP, e as demais são aplicadas em função do papel das categorias.

Para os varejistas que aplicam a política de preços HILO, todas as táticas de preços são flexíveis e adaptáveis a toda e qualquer necessidade de formação de preços, independentemente das características das categorias, proporcionando uma agilidade maior na tomada de decisões das empresas, as quais, para manter e conquistar novos clientes estabelece preços baixos nas categorias ou nos produtos dos quais os consumidores têm uma forte lembrança de preço.

#### **2.1.4. Relação com a presente pesquisa**

O Trabalho de Toledo et al fez uma adaptação para o mercado varejista brasileiro das políticas e estratégias de preço mais utilizadas, as mesmas políticas e estratégias adotadas para este projeto de pesquisa.

## **2.2. Rational Shopping Behavior and the Option Value of Variable Pricing (HO, T., TANG, C., BELL, D. 1998)**

### **2.2.1. Objetivo**

Teck-Hua Ho, Christopher Tang e David Bell escreveram em 1998 para a *Management Science* o artigo *Rational Shopping Behavior and the Option Value of Variable Pricing* que aborda o comportamento do consumidor da rede varejista pela flutuação de preços nas lojas através das chamadas compras por impulso. O artigo pesquisa dentre as políticas HILO e EDLP, qual é a mais efetiva para estes consumidores que são submetidos a estas flutuações de preços.

Foram elaboradas duas hipóteses para determinar a eficácia entre as duas políticas.

H1. A quantidade da compra e o tempo decorrido até a próxima compra da categoria:

H1a - O volume médio de compra é menor para a loja HILO do que para a loja EDLP.

H1b - O tempo médio decorrido até a próxima compra é menor para a loja HILO do que para a loja EDLP.

H2. Preço médio e a variabilidade de preço:

H2a - Dado qualquer par de lojas e de um único SKU, a probabilidade de observar um preço médio mais elevado em uma loja é também maior se a loja tem uma elevada variabilidade de preço.

H2b - Dado qualquer par de lojas e de um único SKU, a probabilidade de observar uma variabilidade de preço elevado em uma loja é também maior se a loja tem um preço médio de venda mais elevado.

### **2.2.2. Tratamento de Dados**

Foi então desenvolvido pelos autores um modelo normativo que indica o quanto os consumidores desejam comprar quando o preço do produto varia.

Este modelo foi testado em 513 lojas de três varejistas (dois EDLP e um HILO) com 33 categorias de produtos diferentes em um período de dois anos, o que proporcionou uma grande quantidade de dados para serem processados.

### **2.2.3. Resultados**

O artigo conclui que ao fazer altas flutuações de preço nas lojas pesquisadas, os consumidores tendem a comprar menos, porém, retornam mais frequentemente ao estabelecimento buscando outras ofertas. O estudo ainda indica que as lojas que possuem preço de venda mais elevado, possuem também maior grau de variabilidade de preço.

### **2.2.4. Relação com a presente pesquisa**

O artigo de Ho, Tang e Bell aborda o comportamento do consumidor sobre as incertezas de preço em empresas que empregam as políticas de preço HILO e EDLP, as políticas estudadas neste projeto de pesquisa.

### **2.3. Modelagem do Processo de compra e de formação de preços no varejo: Um Estudo de Caso em Uma Rede de Lojas de Tintas (OLIVEIRA, 2000)**

#### **2.3.1. Objetivo**

A dissertação de Oliveira objetiva verificar se as informações contábeis contribuem para as decisões de formação de preço de venda, descrever as que contribuem, examinar a forma como são produzidas e definir o papel que representam para o tomador de decisões de preços.

#### **2.3.2. Tratamento de Dados**

Adota uma metodologia de caráter descritivo-exploratório, empregando o método de estudo de caso em uma rede de loja de tintas, a Politintas Ltda., situada no Estado do Espírito Santo.

Utiliza como técnicas para coleta de dados a entrevista, a observação participante e a análise documental.

#### **2.3.3. Resultados**

Oliveira constata que a decisão de formação de preços de venda se apóia no valor do preço de custo dos produtos, que por sua vez, tem origem nas decisões de compras. Conclui que as informações contábeis contribuem para as decisões de formação do preço de venda quando o preço é formado com base no valor do custo do produto.

#### **2.3.4. Relação com a presente pesquisa**

Oliveira emprega forte referencial teórico quanto à formação de preços e ao posicionamento do varejo brasileiro no mercado.

## **2.4. Fatores críticos de sucesso no lançamento (start-up) de solventes industriais, (SIQUARA, 2003)**

### **2.4.1. Objetivo**

O objetivo do trabalho de Siquara foi identificar, à luz do modelo de Porter de análise de estratégia competitiva, os Fatores Críticos de Sucesso que se aplicam ao lançamento de solventes industriais, e testar a validade dos fatores escolhidos a partir da visão dos principais players deste mercado. Tal estudo resultou num derivativo na forma de artigo, publicado por Quintella, Siquara e Ornellas (2004).

O trabalho foi baseado nas seguintes hipóteses:

H1: Os Fatores Críticos de Sucesso, deduzidos dos prognósticos de Porter no modelo de ciclo de vida do produto para análise estratégica de indústrias são validados pelos principais atores dos segmentos industriais que têm como processo crítico o lançamento de novos solventes.

H2: O comportamento dos compradores sofre alterações em função da legislação em vigor.

H3: A qualidade intrínseca do produto é Fator Crítico de Sucesso no lançamento de um solvente industrial.

H4: A tecnologia de produção e logística requerem muita atenção na fase de lançamento do produto.

Para coleta dos dados que serviram como base para avaliação das hipóteses acima, a autora optou pela utilização de uma amostra não probabilística intencional, formada pelas indústrias que representavam mais de 80% do consumo nacional de solventes dos últimos 24 meses, além dos principais produtores e distribuidores de solventes industriais derivados do petróleo e das entidades representativas dos principais segmentos industriais que utilizam estes solventes como insumos e entidade reguladora do setor.

### **2.4.2. Tratamento de dados**

Foi feita uma interpretação quantitativa e qualitativa dos dados resultantes na forma de tabelas, utilizando-se procedimentos estatísticos para tratamento dos dados obtidos, quando

possível e pertinente, e uma análise qualitativa confrontando-se com o referencial teórico utilizado.

Os resultados obtidos de algumas das questões, que apuram a ordem de priorização dos FCS segundo a visão dos respondentes, após sua tabulação, foram submetidos ao teste de Kolmogorov-Smirnov que, segundo Mattar (1996), é o que mais se adequa à natureza das variáveis (ordinais) e ao tipo de amostra estudada.

### **2.4.3. Resultados**

Após análise estatística dos resultados obtidos em cada questão do questionário, a autora concluiu que apenas três, dos sete Fatores Críticos de Sucesso no lançamento de novos solventes industriais, deduzidos dos prognósticos de Porter para as diferentes fases do ciclo de vida de um produto, foram validados pelos principais players do segmento.

Os Fatores Críticos de Sucesso no lançamento (start-up) de novos solventes industriais validados foram: atendimento às necessidades do segmento, garantia de suprimento e preço acessível.

Pelos resultados obtidos, conclui-se que, das hipóteses levantadas pela autora, as Hipóteses I, III e IV foram validadas parcialmente, e a Hipótese II foi refutada.

### **2.4.4. Relação com a presente pesquisa.**

O trabalho de Siquara utilizou a mesma metodologia e referenciais teóricos da presente pesquisa, com foco nos fatores críticos de sucesso no lançamento de novos produtos validado por meio de entrevistas com as partes envolvidas.

## **2.5. Fatores críticos de sucesso no start-up da BR mania (TOLEDO, 2000)**

### **2.5.1. Objetivo**

O objetivo da pesquisa de Toledo foi a comparação dos Fatores Críticos de Sucesso no 'Start-up' de uma Franquia, com o instrumento analítico proposto por Porter denominado Ciclo de Vida do Produto. Tal estudo resultou em derivativos na forma de artigos, publicados por Quintella e Toledo (2000 e 2001).

A amostra constou de: 15 franqueados das lojas da BR Mania; 415 consumidores dessas lojas; e quatro executivos de gerência de lojas, com poderes de decisão.

Toledo estabeleceu quatro hipóteses:

- a) O comportamento dos consumidores sofre modificações em função de alterações no produto;
- b) A qualidade do produto é fator determinante para o start-up de lojas de conveniência;
- c) A estratégia de marketing é um fator decisivo para o desenvolvimento de serviços prestados pela BR aos seus franqueados; e
- d) Margens e preços altos são fatores determinantes do mercado para o start-up de uma loja de conveniência.

Toledo adotou como referencial teórico o trabalho de Michael Porter: “Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência”.

### **2.5.2. Tratamento de dados**

Como tratamento de dados, o autor usou a média aritmética resultante dos valores atribuídos como respostas às perguntas do questionário. O autor adotou o índice de 70% como indicativo de aprovação das hipóteses. O trabalho indicou que “o comportamento dos compradores poderá sofrer modificações em função de alterações no produto. A qualidade do produto poderá ser fator determinante do mercado para o start-up de lojas de conveniência, a estratégia de marketing poderá ser fator decisivo para o desenvolvimento dos serviços prestados pela BR Mania aos franqueados, e margens e preços altos não devem ser fatores determinantes do mercado para o start-up de uma loja de conveniência”.

### **2.5.3. Resultados**

Ao final de seu trabalho, Toledo concluiu que:

O comportamento dos compradores poderá sofrer modificações em função de alterações no produto; a qualidade do produto poderá ser fator determinante do mercado para o ‘start-up’ de lojas de conveniência; a estratégia de marketing poderá ser fator decisivo para o desenvolvimento dos serviços prestados pela BR aos franqueados; e margens e preços altos



não devem ser fatores determinantes do mercado para o ‘start-up’ de uma loja de conveniência.

#### **2.5.4. Relação com a presente pesquisa**

O trabalho de Toledo serviu de referência para este trabalho quanto ao instrumento de análise de fatores críticos de sucesso. Toledo adotou como critério para aprovação de suas hipóteses um índice igual ou superior a 70% de respostas afirmativas as suas questões-chave correspondentes. Este trabalho adotou o mesmo índice para validação dos fatores deduzidos do referencial teórico como críticos.

### **2.6. Obstáculos ao Sucesso Empresarial na Pequena Empresa: Estudo dos Fatores Negligenciados pelo Empreendedor e Influentes no Fracasso do Negócio (MORIYAMA, 2001)**

#### **2.6.1. Objetivos**

Moriyama, em estudo realizado na Universidade de São Paulo, pesquisou: “Obstáculos ao Sucesso Empresarial na Pequena Empresa: Estudo dos Fatores Negligenciados pelo Empreendedor e Influentes no Fracasso do Negócio”. Esse trabalho teve como objetivo identificar os fatores de sucesso e insucesso na gestão de pequenas empresas. Esse objetivo foi alcançado através de um cruzamento de dados obtidos por duas fontes de pesquisa. A primeira foi a revisão bibliográfica e levantamento dos fatores de sucesso e insucesso apontados por alguns autores. A segunda foi o estudo de casos, por meio de entrevistas, com pequenos empresários do setor metal-mecânico de São Carlos, identificando também os fatores de sucesso e de insucesso empresarial.

#### **2.6.2. Resultados**

E A partir das fontes bibliográficas estudadas chegou-se aos fatores críticos de sucesso (Planejar imagem institucional; Estabelecer o controle financeiro; Conhecer os custos; Administrar bem os funcionários; Controlar qualidade; Observar legislação)” (Moriyama, 2001).

### **2.6.3. Relação a presente pesquisa.**

Este estudo tem em comum com o estudo de Moriyama, o levantamento de fatores críticos de sucesso valendo-se de modelos, consultando trabalhos realizados sobre assuntos correlatos, e testando-os em pesquisa de campo.

### **3. Referenciais Teóricos Empregados**

Neste capítulo serão abordados os referenciais teóricos utilizados para o desenvolvimento e análise do tema. Os referenciais presentes neste estudo são:

- Mercado Varejista;
- Composto de Marketing;
- Estratégias e modelos de precificação;
- Marketing Competitivo;
- Margem de Contribuição; e
- Fatores Críticos de Sucesso – FCS

#### **3.1. O Mercado Varejista**

KOTLER (2000) diz que o varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Um varejo ou loja de varejo é qualquer empresa cujo volume de vendas decorre, principalmente, do fornecimento por unidade ou pequenos lotes.

##### **3.1.1. Conceito de Varejo**

Segundo OLIVEIRA (2000), qualquer organização que pratica esse tipo de venda, seja um produtor, seja um fabricante, seja um atacadista, está na área de varejo. Não importa como os bens ou serviços são vendidos (pessoalmente, pelo correio, por telefone ou por computadores) ou onde são vendidos (em uma loja, na rua ou na casa do consumidor).

O varejo difere do atacado. “O atacado inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso industrial. Exclui os fabricantes e agropecuaristas, por estarem basicamente envolvidos na produção, e os varejistas”. KOTLER (2000)

A diferença fundamental entre varejo e atacado está no papel que cada um exerce no canal de distribuição. O varejista é o último negociante de um canal que liga fabricantes a consumidores.

Contudo, quando se aborda varejo, associa-se imediatamente esse termo a comércio ou ao ato de praticar comércio. O termo adequado para expressar essa atividade econômica é comércio varejista, diferenciando-se assim do comércio atacadista.

### **3.1.2. Evolução do Varejo**

Segundo Morgado & Gonçalves (1997), até meados da década de 40 do século XVIII, o comércio, em todo o mundo desenvolvido, pautava-se por uma série de atividades concentradas sob o comando de um mercador e de seus poucos comandados.

A grande maioria dos estabelecimentos comerciais tinha apenas uma, duas ou, no máximo, três pessoas trabalhando. A variedade de produtos comercializados era enorme e tornava impraticável qualquer ganho de escala por parte desses negociantes.

OLIVEIRA (apud Gimpel, 2000) menciona que foi a partir do Brasil do Segundo Império que surgiram as primeiras casas comerciais.

Em 1871 foi fundada no Rio de Janeiro a Casa Masson; em 1906, as Casas Pernambucanas; em 1912, a francesa Établissements Mestre et Blatgé (Mesbla); e em 1913, em São Paulo, o Mappin Stores.

As transformações vivenciadas pelo varejo brasileiro desde os seus primórdios foram sempre baseadas nas experiências bem sucedidas no exterior.

A entrada das Lojas Americanas em 1929 contou com uma grande utilização de mão-de-obra feminina, a variedade de miudezas e os preços fixos das mercadorias gerando grandes inovações para aquela época.

A expansão do varejo brasileiro veio a acontecer somente após o término da Segunda Guerra Mundial. A política de substituição das importações e o desenvolvimento da indústria nacional proporcionaram a introdução no mercado interno de um novo tipo de consumidor, com maior renda disponível.

Outro fator de expansão foi a migração do campo para as cidades. A procura de melhores condições de vida aumentou substancialmente o contingente populacional das cidades, que passaram a tornarem-se metrópoles.

Com isso, na década de 50 surgiram os supermercados e na década de 60 os Shopping Centers. Nos anos 70, a instalação da cadeia de supermercados Carrefour alavancou a cultura

do hipermercado e nos anos 80, iniciou-se o desenvolvimento das lojas off-price, refletindo a demanda dos consumidores por mercadorias de marca por preços consideravelmente mais baixos que aqueles praticados pelos varejistas tradicionais.

De forma similar, os anos 90 foram encarados como prosseguimento de inovações, caracterizados pela globalização do varejo. LEVY & WEITZ (2000) observam que a Walmart, a maior varejista do mundo, possui lojas na China e no cenário mundial, a McDonald's, que opera em mais de 60 países, chega à Rússia, antiga União Soviética.

Para os anos 2000, a grande transformação do varejo deu-se com o uso do comércio eletrônico ou o e-commerce. LEVY & WEITZ (2000) citam como exemplo a compra interativa em casa - Interactive Home Shopping (IHS). Também conhecida como varejo eletrônico, a IHS é um formato de varejo em que o varejista e o cliente se comunicam por meio de um sistema eletrônico interativo. Em resposta às perguntas dos clientes, o varejista transmite informações e gráficos para a TV ou para o computador do cliente. Depois de um diálogo eletrônico, o cliente pode pedir a mercadoria diretamente, pelo sistema interativo, e a mercadoria é entregue normalmente na casa do cliente. O autor ainda afirma: "... os varejistas da Internet darão aos clientes a chance de comprar o mundo e usar agentes eletrônicos para ajudá-los a examinar minuciosamente e rapidamente as informações e localizar o que quiserem".

### **3.2. O Composto de Marketing**

O Composto de marketing (Figura 1) define a posição estratégica de um produto no mercado. Contempla as quatro principais variáveis que uma empresa pode administrar para a implementação de sua estratégia mercadológica: Produto, Praça, Promoção e Preço.

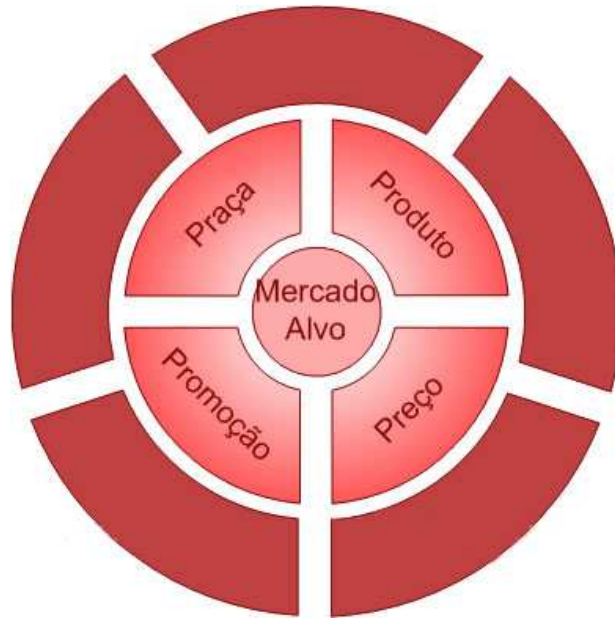


Figura 1- Variáveis do Composto de Marketing

### 3.2.1. Produto

"Um produto é tudo aquilo capaz de satisfazer a um desejo." (KOTLER, 2000). É um objeto ou serviço de massa ou fabricados em larga escala com um volume específico em unidades.

O consumidor, ao tomar sua decisão de compra, o faz levando em conta aspectos tangíveis e intangíveis.

Os aspectos tangíveis podem ser o tamanho, a cor, o modelo, o estilo, a embalagem, rotulagem, etc.

Já os aspectos intangíveis podem ser a marca, as garantias, a imagem, o status que decorre do seu consumo, os serviços agregados, etc.

O estudo e o conhecimento de qualquer produto devem considerar três características básicas:

- **A qualidade do produto:** É fundamental estudar e conhecer todas as características dos produtos, assim será possível divulgar todas as características positivas do produto e obter destaque frente à concorrência gerando vantagem competitiva, bem como estudar e conhecer os produtos e serviços concorrentes para explorar suas falhas e desvantagens.

- **A apresentação do produto:** A apresentação é essencial para distinguir um produto de outro similar concorrente. É fundamental estudar a apresentação dos seus produtos e destacar seus pontos positivos durante a abordagem de vendas dos mesmos. As cores, design, tendência de moda, embalagem são elementos importantes na apresentação do produto. Influenciam na decisão de compra e diferenciação pelos consumidores.
- **A marca do produto:** A marca é o nome, termo, símbolo, grupo de palavras e letras, desenho ou combinação dos elementos citados, usados para identificar bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores, distinguindo-se dos demais produtos ou serviços concorrentes. Uma marca conhecida e bem aceita é uma garantia de influência positiva na tomada de decisão de compra do consumidor.

### 3.2.2. Praça

Praça são os PDVs (Pontos de Venda) ou canais de distribuição (Figura 2) que podem ser entendidos como a combinação de agentes através dos quais o produto flui desde seu vendedor inicial, geralmente os fabricantes até o consumidor final.

A variável leva em consideração os custos, as características dos produtos, a área geográfica que se quer atingir, a promoção que determinados canais podem oferecer para os produtos, a concorrência e a tradição.

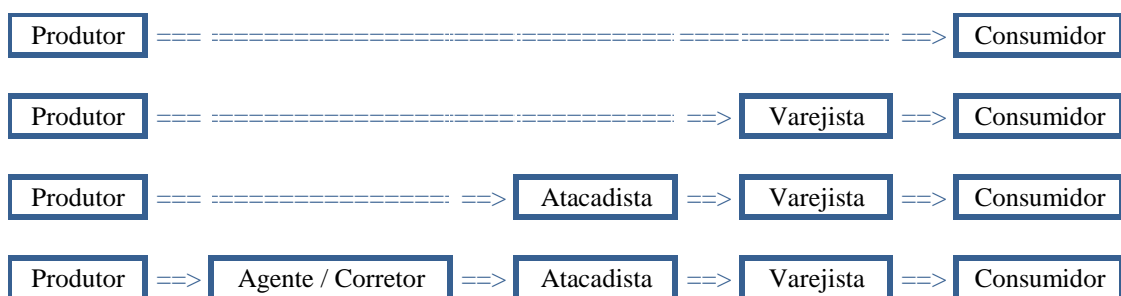


Figura 2 – Canais de Distribuição. (Abordagem Clássica) - Fonte: Oliveira (apud Boone & Kurtz,2000)

### 3.2.3. Promoção

Promoção representa todas as comunicações que o comerciante pode utilizar no mercado. A

promoção possui quatro elementos distintos:

- **Publicidade:** Abrange qualquer tipo de comunicação paga para promover o produto, como, comerciais de rádio e TV, mídias impressas (Figura 3) e cartazes.
- **Relações Públicas:** Inclui comunicados de imprensa, patrocínio, exposições, conferências, seminários e feira de eventos.
- **Boca a Boca:** É qualquer tipo de comunicação informal sobre o produto através de comentários de quem comprou e está satisfeito com o produto e de pessoas interessadas.
- **Ponto de Venda:** é o local em que o produto é vendido propriamente dito.

#### 3.2.4. Preço

Das variáveis de marketing é o preço que será o foco deste estudo. O preço é a expressão monetária de um bem. É o valor que o cliente está disposto a pagar por um produto ou serviço. Há quatro aspectos essenciais que norteiam o critério de determinação de preço:

- **Custo:** Engloba todos os componentes de sua criação como pesquisa, desenvolvimento, matérias-primas, industrialização, embalagem, rotulagem, mão-de-obra, propaganda, promoção de vendas, distribuição, impostos, taxas, administração, desperdícios, encargos sociais, etc.
- **Concorrência:** Qualquer método de formulação de preços deve ser comparado com a concorrência e analisado qual o impacto nos resultados por ajustes concorrenciais. A má gestão do ciclo de vida do produto pode ocasionar perdas significativas na margem da empresa por seguir a concorrência.
- **Consumidor:** A determinação dos preços finais deve levar em conta o quanto o consumidor deverá pagar pelo produto para que a produção seja vendida.
- **Elo de Valor:** Definir se um preço tem valor justo, e não apenas mais caro ou mais barato do que se dispõe o consumidor a pagar, está diretamente relacionado ao menor ou ao maior interesse despertado neste consumidor. Não existe preço caro ou barato e sim o interesse maior ou menor do consumidor de adquirir o produto à sua capacidade de satisfazer os desejos e necessidades, mediante disponibilidade de pagamento.





Figura 3 – Publicidade Promocional em Mídia Impressa – Fonte: Elaboração Própria

### 3.3. Estratégias e Modelos de Precificação no Varejo

No processo de definição do preço, o varejista deve tomar uma série de decisões. Começando pelo entendimento do seu posicionamento, passando pela análise financeira, pela escolha do método de determinação de preços e, finalmente, implementando os ajustes finais voltados para a adaptação do preço base aos outros elementos do composto de marketing.

PARENTE (2000) enfoca que nas redes varejistas os consumidores, ao avaliar os benefícios decorrentes de seus produtos e serviços, consideram aspectos tais como variedade, qualidade, apresentação e ambientação. Na avaliação dos custos ele leva em conta os preços, as ofertas e promoções apresentadas pela loja. Para LEVY e WEITZ (2000) os clientes estão procurando um bom valor no que compram e para algumas pessoas, um bom valor significa um preço baixo. Muitos consumidores manifestam-se muito mais sensíveis ao preço e outros estão dispostos a pagar mais, contanto que acreditem que estão obtendo valor com seu dinheiro em termos de qualidade ou de serviço.

### 3.3.1. Decisões para formação de preços no varejo

KOTLER (2000) descreve as decisões estratégicas que geralmente as empresas tomam para o estabelecimento de preços. A figura 4 apresenta um esquema que toma por base a proposta de Kotler para empresas com adaptações de TOLEDO et al (2004) para o mercado varejista brasileiro.

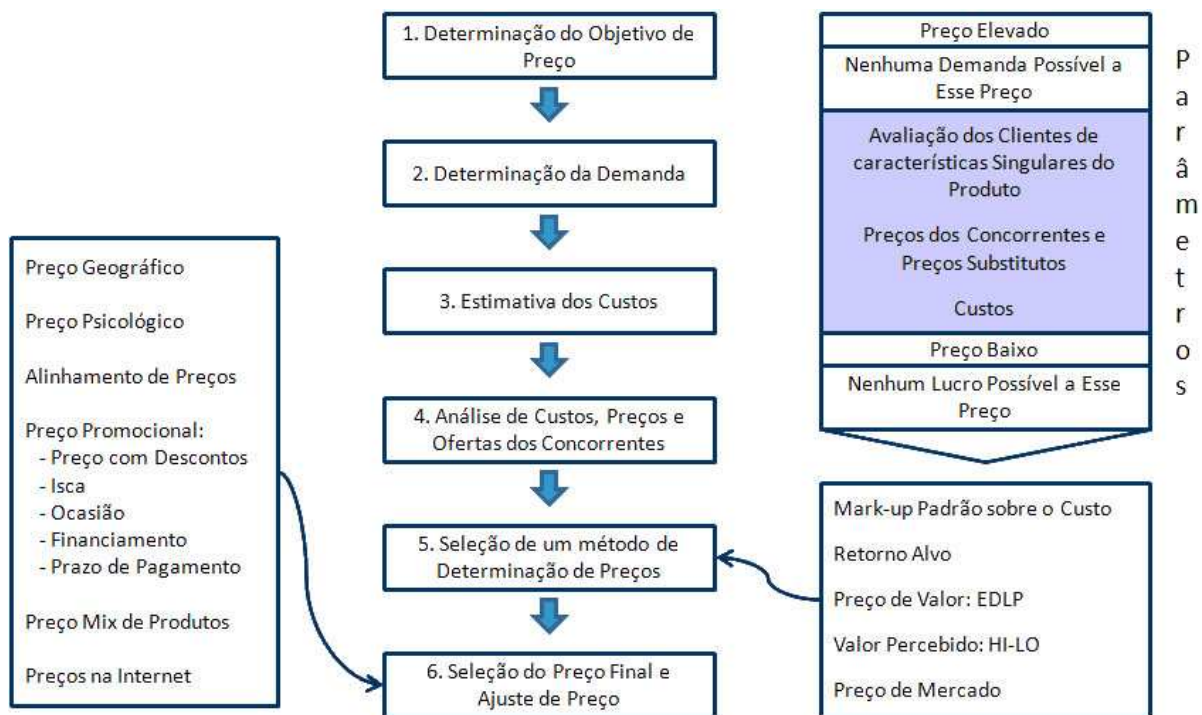


Figura 4 – Estabelecimento da Política de Determinação de preços no Varejo. Adaptado de KOTLER (2000: 478) por TOLEDO et al. (2004)

TOLEDO et al faz uma breve descrição de cada uma das etapas da sistemática sugerida tendo como foco uma organização varejista.

- 1) **Determinação do objetivo de preço:** a empresa decide onde deseja posicionar sua oferta em função do seu posicionamento de mercado. Com relação ao posicionamento, PARENTE (2000) observa que o varejista pode buscar como estratégias:
  - **Preços acima do mercado:** o varejista não concorre em preço, evitando que a marcação de seus preços esteja baseada na concorrência;
  - **Preços médios de mercado:** os varejistas buscam a diferenciação em outros componentes do composto de marketing como localização, serviços ou linha de produtos;
  - **Preços abaixo do mercado:** varejistas que têm no preço sua arma competitiva mais forte, geralmente associado a uma estrutura de baixos custos com avançada tecnologia e modernos métodos de gestão.
  
- 2) **Determinação da demanda:** cada preço levará a um nível de demanda e terá um impacto diferente nos objetivos de marketing da empresa. Demanda e preço são inversamente relacionados: quanto mais alto o preço, menor a quantidade demandada.
  
- 3) **Estimativa dos custos:** a demanda estabelece um teto no preço que uma empresa pode cobrar por seu produto. Os custos determinam o piso. A empresa deseja cobrar um preço que cubra seu custo de produção, distribuição e venda do produto, incluindo um retorno justo por seu esforço e risco.
  
- 4) **Análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes:** dentro da faixa de preços possíveis, determinados pela demanda de mercado e pelos custos da empresa, esta deverá levar em conta os custos, preços e possíveis reações de preços dos concorrentes.
  
- 5) **Seleção de um método de determinação de preços:** são considerados parâmetros como os custos, a concorrência, a avaliação dos clientes e o preço máximo a ser cobrado. Os métodos mais utilizados no varejo são (analisaremos em mais detalhes na próxima sessão):

- a. **Mark-up padrão sobre o custo:** aplica-se um multiplicador no custo do produto ou do mix. LEVY e WEITZ (2000) argumentam que muitos varejistas adotam esse método por ser mais rápido, mecânico e relativamente simples de ser usado.
- b. **Retorno-alvo:** preço que proporcionaria atingir sua taxa-alvo de retorno, ROI (*Return On Investment*).
- c. **Preço de valor:** preço baixo para oferta de alta quantidade. O preço deve representar uma oferta de alto valor para os consumidores. No varejo, o preço de valor traduz-se na política de fixar preços baixos todos os dias (*Every Day Low Pricing – EDLP*). Um varejista que siga essa prática cobra um preço baixo constantemente, todos os dias, sem descontos temporários nos preços. Esses preços constantes eliminam a incerteza de preços de uma semana para a outra. A política EDLP tem sido adotada pelos mais diversos setores, mas o exemplo mais representativo é o Wal-Mart, que praticamente definiu o termo. Excetuando-se poucos artigos em oferta a cada mês, o Wal-Mart promete preços baixos todos os dias. Os varejistas adotam o esquema EDLP por várias razões, a mais importante delas é que descontos e promoções constantes são dispendiosos e têm minado a confiança do consumidor de que encontrará bons preços.
- d. **Valor percebido pelo cliente:** considera as percepções dos clientes e não os custos do vendedor como chave para determinar preço. Como analogia no varejo, tem-se a estratégia de preços promocionais (*Promotional Pricing* ou *High/Low Pricing - HILO*), onde o varejista cobra preços mais altos, mas realiza promoções frequentes, nas quais os preços caem temporariamente abaixo do nível da política EDLP. As promoções criam entusiasmo e atraem compradores. Por esse motivo, a EDLP não constitui garantia de sucesso. Muitos varejistas utilizam uma combinação de estratégias de determinação de preços promocionais e de preços baixos todos os dias, com um aumento de propaganda e de promoções.
- e. **Preço de mercado:** estabelecer preços com base nos concorrentes. Essa é uma prática comum entre varejistas, havendo até mesmo entendimento entre os concorrentes para realização de “shopping de preços” em suas lojas. PARENTE (2000) apresenta estudo realizado no setor de supermercados, pela Nielsen em parceria com a Price-Waterhouse-Coopers, em que se detectou que a principal ação competitiva de 95% dos supermercadistas, para acompanhar as mudanças da concorrência, é a pesquisa de preços na concorrência.

- 6) Seleção do preço final:** ajuste do preço em função da percepção de qualidade, por parte dos consumidores, e da influência de outros elementos do composto de marketing, levando em consideração questões como serviços prestados, localização etc. As táticas mais frequentemente utilizadas pelos varejistas são apresentadas na Tabela 1. Essas táticas não são mutuamente exclusivas, podendo ser utilizadas simultaneamente.

TÁTICA	DESCRIÇÃO
Preço geográfico	Atribuir diferentes preços para diferentes localidades. Importante no Brasil devido às diferenças fiscais e às grandes distâncias.
Preço psicológico	<p>Uso de números ímpares para precificar o produto. Por exemplo, em vez de R\$ 30,00, a tática do preço psicológico sugere o preço de R\$ 29,95. Esta tática, criada para prevenir roubos de vendedores ao obrigá-los a buscar troco no caixa e registrar as vendas, tornou-se muito popular, mas sua eficácia é ainda controversa. A utilização da teoria dos preços psicológicos é baseada em uma ou mais das seguintes hipóteses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Consumidores ignoram os dígitos menos significativos em vez de arredondá-los. Ainda que os dígitos não sejam totalmente ignorados, eles o são pelo menos parcialmente. Alguns estudos sugerem que o efeito pode ser reforçado quando os centavos são impressos em fontes menores que os números inteiros (Por exemplo, \$19<sup>99</sup>);</li> <li>– Preços fracionários sugerem aos consumidores que eles foram fixados no menor preço possível;</li> <li>– Agora que os consumidores estão acostumados com preços psicológicos, os outros preços parecem esquisitos.</li> </ul>
Alinhamento de preços	O varejista determina, para mercadorias de certa categoria, de produtos, diferentes níveis de preço (Ex.: \$45, \$55 e \$75).
Preço promocional:	
▪ Preço com descontos	Para estimular compras em situações específicas.
▪ Isca	Redução de preços de marcas conhecidas, para estimular um movimento maior nas lojas.
▪ Ocasão	Preços especiais em certas épocas, para atrair mais clientes.
▪ Financiamento a juros baixos	Em vez de cortar preços, a empresa pode oferecer aos clientes financiamentos a juros baixos.
▪ Prazos de pagamento longos	Empréstimos a prazos mais longos, reduzindo as parcelas mensais.
Composto de produtos	Preços diferenciados de um produto em função do composto.
Canais alternativos	Preços e condições comerciais diferenciados para outros canais (Tele vendas e Internet, por exemplo).

Quadro 5: Táticas de determinação de preços e técnicas promocionais - Fonte: TOLEDO et al. (2004)

Vale ressaltar que a tática de parcelamentos de longo prazo é bastante praticada pelos varejistas brasileiros, principalmente aqueles que possuem público alvo de classes C e D, pois para as pessoas desta classe o que importa é o ajuste das parcelas dentro de seus orçamentos

mensais.

“O crédito para os consumidores de baixa renda, que inclui cartões de lojas de departamentos, eletrodomésticos e supermercados, emprega taxas de juros mais altas do que as praticadas pelo mercado. Mas, os clientes ainda percebem tais formas de preços promocionais como tendo valor, porque essas empresas são as únicas que lhes proporcionam o crédito necessário. Assim, os clientes que têm menos renda acabam pagando mais pelos produtos porque dão valor ao crédito” (CHURCHILL e PETER, 2003).

### **3.3.2. Comparação entre as Metodologias EDLP e HILO**

Atualmente, duas estratégias de preços prevalecem, são elas:

- Preços Baixos Todos os Dias (Every Day Low Pricing – EDLP)
- Preços Promocionais ou Preços Altos/Baixos (Promotional Pricing – HILO).

#### **3.3.2.1. Estratégia EDLP**

Segundo a definição de LEVY e WEITZ (2000), esta estratégia enfatiza a continuidade dos preços em um nível entre o preço normal não-promocional e o preço de venda com grandes descontos de varejistas concorrentes. O termo preços baixos todos os dias é, portanto, um nome inapropriado porque embora os EDLP lutem por preços baixos, eles nem sempre têm o preço mais baixo do mercado. Em determinado momento, um preço promocional de um concorrente ou uma compra especial de uma loja tipo *warehouse* (como o Makro, por exemplo) podem oferecer preços mais baixos. Uma descrição mais precisa desta estratégia seria “preços estáveis todos os dias”, pois os preços não têm flutuação significativa.

No Brasil, temos como principais representantes desta estratégia o Wal-Mart e o Makro. Um caso interessante é o do Carrefour que cultivou uma imagem de preços baixos todos os dias através do compromisso Carrefour com o menor preço registrado em cartório, mas, na verdade, pratica claramente a estratégia HILO.

### 3.3.2.2. Estratégia HILO

De acordo com LEVY e WEITZ (2000), o varejista que utiliza esta estratégia oferece preços que são, algumas vezes, mais altos que os dos seus concorrentes EDLP, mas usam a publicidade para promover ofertas freqüentes.

O sucesso da estratégia HILO depende fortemente da capacidade do varejista de atingir sua margem alvo compensando as margens baixas dos produtos em promoção com margens altas dos demais produtos.

Para que isto seja possível é fundamental que se conceituem corretamente os produtos de acordo com a capacidade do consumidor em manter a memória dos preços cobrados nos concorrentes ou no próprio varejista em ocasiões posteriores. As classificações possíveis são as seguintes:

- **Produtos altamente identificáveis ou supersensíveis ao preço:** produtos e marcas cujos preços são notadamente lembrados pelos consumidores. Para estes produtos, as empresas fazem freqüentes pesquisas dos preços da concorrência e posicionam o preço menor ou igual ao menor preço praticado pela concorrência. Neste caso, a identificação correta de quem são os reais concorrentes é vital para evitar que empresas com menor atratividade e que não constituem real ameaça empurrem os preços para baixo e prejudiquem a margem.
- **Produtos identificáveis ou sensíveis ao preço:** são marcas e produtos dos quais o consumidor possui alguma lembrança do preço praticado pela concorrência. Neste caso, a pesquisa de preço também é importante, mas pode ser menos freqüente que no caso anterior. O preço destes produtos pode ser fixado num patamar médio do preço praticado pela concorrência.
- **Outros produtos ou não-sensíveis ao preço:** são marcas e produtos dos quais o consumidor não possui lembrança de preço. Estes produtos têm seus preços fixados em função do objetivo de margem do varejista.

### 3.3.2.3. Comparação entre as duas estratégias

Cada uma das políticas de precificação tem suas próprias vantagens e desvantagens e também requisitos específicos para sua correta aplicação. Conhecer estas vantagens e desvantagens é



fundamental para que a empresa varejista escolha qual a estratégia que melhor se aplica em sua área de atuação.

#### **3.3.2.3.1. Vantagens da estratégia EDLP**

Segundo LEVY e WEITZ (2000), esta estratégia possui 5 vantagens em relação à HILO, são elas:

- Guerras de preços reduzidas;
- Menores gastos com publicidade;
- Atendimento melhorado ao cliente devido ao tráfego mais constante, sem picos de aglomeração de gente na loja;
- Melhor gerenciamento de estoques e menor risco de stock out;
- Maiores margens de lucro.

#### **3.3.2.3.2. Vantagens da estratégia HILO**

Para esta estratégia, LEVY e WEITZ (2000) listam as seguintes vantagens:

- A mesma mercadoria atrai diferentes tipos de clientes (líderes de moda, clientes regulares e caçadores de barganhas);
- Cria agitação (atmosfera “pegue antes que acabe”);
- Movimentam a mercadoria (ainda que sob o risco de prejuízo);
- A ênfase está na qualidade ou no serviço (o preço inicial alto sinaliza qualidade);
- É difícil manter o EDLP, na qual falhas na manutenção dos preços baixos são fatais.

Sobre esta estratégia, vale a pena citar os resultados de HO et al. (1998), que sugerem que a HILO aumenta a frequência à loja e reduz a receita das categorias em promoção, mas aumenta a taxa de consumo de modo que conduz ao aumento da receita da loja como um todo.

### 3.4. Marketing competitivo: O poder das marcas

Segundo AAKER (1998), uma marca é um nome, que pode ser um símbolo, logotipo, desenho de uma embalagem, que tem a incumbência de identificar algum bem, serviço ou empresa. A marca sinaliza ao consumidor a origem do produto, protegendo o consumidor e o próprio fabricante dos concorrentes que oferecem produtos similares ou idênticos.

A marca sob o ponto de vista dos consumidores é a síntese das experiências reais e virtuais, objetivas e subjetivas, vividas em relação a um produto, serviço, empresa ou alguma instituição. Marca representa um verdadeiro sistema de valores.

Muitas vezes, um empreendedor ao iniciar as atividades de uma empresa desconsidera a importância da construção de sua marca, sem mesmo, na maioria dos casos, imaginar a importância daquele momento e o quanto as negligências na construção da marca podem afetar o seu negócio em um futuro próximo.

As vantagens de se ter uma marca são inúmeras:

- Facilita a comercialização;
- Atrai consumidores e os fideliza àquela marca tornando-os mais lucrativos;
- Ajuda na segmentação de mercados;
- Constroem uma imagem corporativa;
- Garante uma proteção legal aos aspectos do produto.

SARAIVA (2007) aponta que pessoas comprem produtos pelos seus atributos, ou comprem marcas pelos seus benefícios. Quando o consumidor busca realizar um desejo, o foco é a marca. Um objetivo comum para qualquer empresa é transformar consumidores fiéis a sua marca. Isto não pode ser feito a qualquer preço, porque tende a incluir aspectos negativos, tais como rejeição a mudanças. Ao contrário, é preciso saber gerenciar os fãs da marca, aqueles que têm um relacionamento pessoal com ela. É necessário a identificação destes fãs e pesquisar suas possíveis reações antes de realizar qualquer nova iniciativa. Em relação à marca própria observa-se que há benefícios, mas também muitos riscos. Ou seja, se por um lado há inúmeros benefícios para o varejista como já citado acima, de outro lado há o risco de danificar a imagem de uma marca construída ao longo dos anos através de um erro de elaboração de um único produto.

De acordo com REIS e TROUT (2002), o mercado nos dias de hoje, não responde mais às

estratégias que deram certo no passado. Ao tentar entender a mente das pessoas eles observaram que o grande volume de informações, a grande variedade de produtos e empresas e as interferências de marketing, formam um cenário turbulento de uma sociedade com excesso de comunicação. A mente, como uma defesa contra a quantidade de informação rejeita grande parte dela, absorvendo somente aquilo que se enquadra previamente com um conhecimento ou uma experiência anterior.

Para GOBÉ (2002) uma marca não diz respeito somente à visibilidade e às funções de um produto, mas também ao “diálogo emocional” que ela provoca com o consumidor. De acordo com o autor, para que uma marca se torne relevante e sobreviva no mercado competitivo, é preciso ter conhecimento das necessidades emocionais e dos desejos das pessoas.

Convencer as pessoas a comprar um produto ou um serviço num ambiente saturado e competitivo é um caminho com inúmeras dificuldades. Não existem respostas adequadas de como fazê-lo e o uso apenas da criatividade não funciona nesse caso. Segundo o autor, a chave para o sucesso é compreender o poder emocional que influencia a tomada de decisão dos seus consumidores potenciais. “Não se pode desenvolver uma marca separando-a das sensações que os consumidores sentem ao terem contato com um determinado produto ou serviço” (GOBÉ, 2002).

### **3.5. Margem de Contribuição**

MARTINS (2006) define o termo margem de contribuição como tendo um significado igual ao termo ganho bruto sobre as vendas. Isso indica para o empresário o quanto sobra das vendas para que a empresa possa pagar suas despesas fixas e gerar lucro. Em qualquer que seja o segmento, indústria, comércio ou serviços, é perfeitamente possível mensurar o valor e o percentual respectivo da margem de contribuição.

Entender a influência da margem de contribuição para formação de preço é entender como a empresa deve se posicionar para atingir seu objetivo de maximização de resultados financeiros e definir comportamentos estratégicos sem prejudicar a saúde financeira da empresa.

Estudar e analisar margem de contribuição em uma negociação é uma vantagem competitiva que a empresa tem na formação de preço e no momento da negociação.

Segundo ASSEF (1997), a margem de contribuição indica de maneira imediata qual é a

contribuição direta de cada mercadoria vendida aos resultados finais da empresa.

Permite a identificação das mercadorias mais ou menos lucrativas, sem a utilização de critérios de rateio totalmente discutíveis.

SANTOS (2000) descreve as vantagens de conhecer os índices e o valor da margem de contribuição.

- Os índices de margem de contribuição ajudam a administração a decidir quais mercadorias devem merecer maior esforço de venda ou ser colocadas em planos secundários, ou simplesmente serem toleradas, pelos benefícios de vendas que possam trazer a outras mercadorias;
- As margens de contribuição são essenciais para auxiliar os administradores a decidirem se um segmento de comercialização deve ou não ser abandonado;
- Podem ser usadas para avaliar alternativas que se criam com respeito a reduções de preços, descontos especiais, campanhas publicitárias especiais e uso de prêmios para aumentar o volume de vendas. As decisões desse tipo são realmente determinadas por uma comparação dos custos adicionais, visando ao aumento na receita de venda. Normalmente, quanto maior for o índice de margem de contribuição, melhor será a oportunidade de promover vendas; quanto mais baixo o índice, maior será o aumento do volume de vendas necessário para recuperar os compromissos de promover vendas adicionais;
- Quando se chega à conclusão quanto aos lucros desejados, pode-se avaliar prontamente o seu realismo pelo cálculo do número de unidades a vender para conseguir os lucros desejados. O cálculo é facilmente feito, dividindo-se os custos fixos mais o lucro desejado pela margem de contribuição unitária;
- Muitas vezes é necessário decidir sobre como utilizar determinado grupo de recursos (exemplo: equipamentos ou insumos) de maneira mais lucrativa. A abordagem da margem de contribuição fornece dados necessários a uma decisão apropriada, porque essa decisão é determinada pelo produto que der a maior contribuição total aos lucros;
- A margem de contribuição auxilia os gerentes a entenderem a relação entre custos, volume, preços e lucros, levando a decisões mais sábias sobre preços.

### 3.6. Fatores Críticos de Sucesso - FCS

ROCKART (1979) introduziu o conceito de FCS, inserindo-o na hierarquia das ferramentas de gestão. A interpretação dos FCS para um gerente em particular é um julgamento subjetivo e requer alguma reflexão, não existem fórmulas definidos para ajudar os gerentes a encontrar seus FCS. O autor define que os “Fatores Críticos de Sucesso são algumas áreas de atividade chave, cujos resultados favoráveis são absolutamente necessários para os gerentes atingirem seus objetivos”.

O bom desempenho destas áreas resulta em competitividade para as organizações.

Para BULLEN (1981), “fatores críticos de sucesso são entendidos como um número limitado de áreas nas quais um resultado satisfatório assegura um bom desempenho competitivo aos indivíduos, departamentos e organizações”. Fatores críticos são, portanto, as variáveis e áreas da empresa que possuem maior prevalência no atingimento dos resultados desejados.

Sobre a importância dos FCS, BULLEN e ROCKART (1981) enfatizam que, tão importante quanto a determinação das metas que o gerente deseja atingir, é a determinação, de forma consciente e explícita da estrutura básica de variáveis que poderão influenciar o sucesso ou fracasso no atingimento das metas, sendo que estas variáveis são os FCS, para as quais apresentam as três principais aplicações:

- Ajudar os gerentes individuais na identificação das informações que eles necessitam;
- Auxiliar a organização no processo de planejamento estratégico, no planejamento de longo prazo e anual;
- Auxiliar a organização no processo de planejamento dos sistemas de informação.

Os FCS são “pressupostos essenciais para o atingimento dos objetivos que contribuem para o sucesso do empreendimento” e devem ser traduzidos em indicadores que monitorem esses desempenhos críticos, pois sem eles, o desempenho dos recursos, competências organizacionais e processos levam a comprometer os resultados almejados.

Uma grande parte dos gerentes utiliza o conceito de FCS, mesmo que implicitamente. Uma vez explicitados os FCS as prioridades gerenciais e a alocação de recursos, especialmente do tempo, poderão ser mais corretamente definidas. De acordo com Rockart, a identificação dos FCS fornece aos gerentes as informações de que eles realmente necessitam. Os resultados obtidos por meio das entrevistas com os gerentes poderão ser utilizados no planejamento e construção de sistemas de informação gerenciais.

ROCKART (1979) introduziu FCS na hierarquia dos conceitos de gerenciamento. As palavras “fatores críticos de sucesso” já fazem parte de outros temas básicos relativos ao gerenciamento de organizações. Os FCS aparecem em vários níveis na hierarquia gerencial, tanto quanto metas e objetivos.

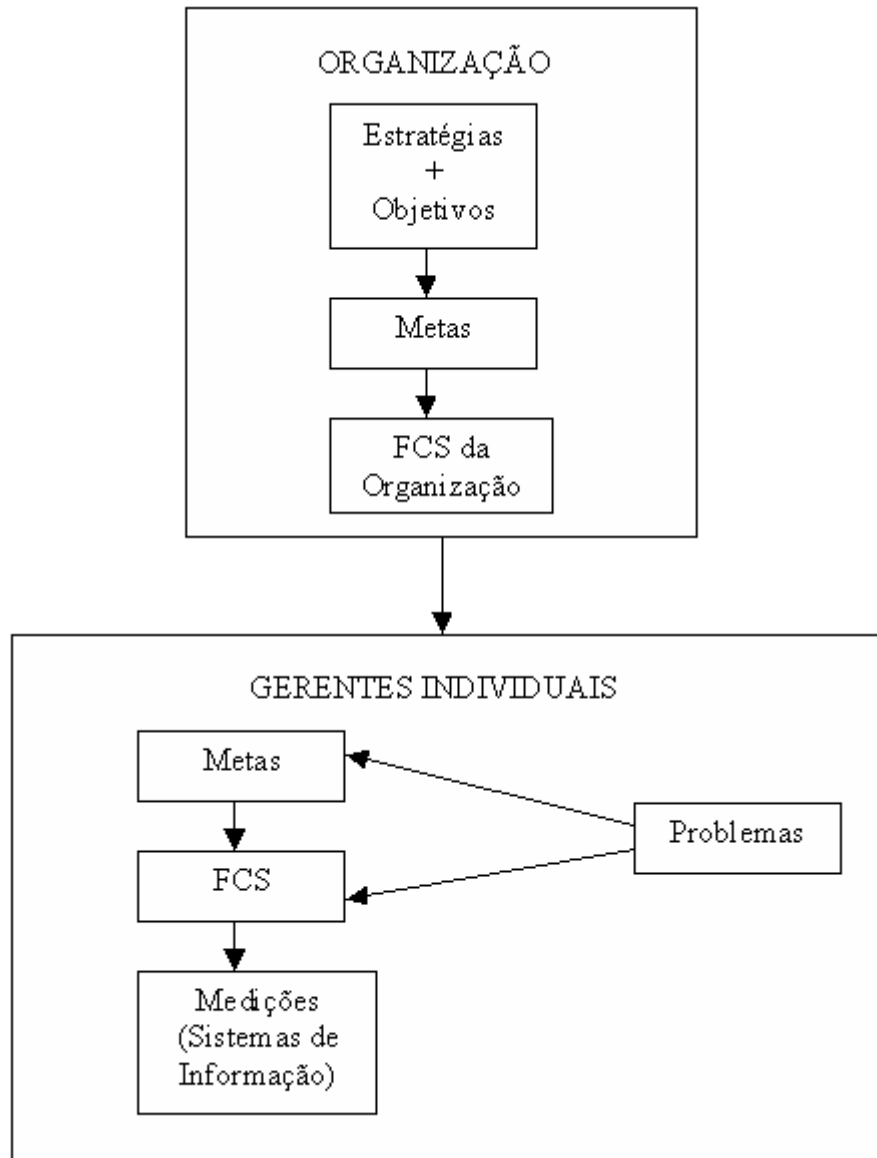


Figura 5: Hierarquia dos Conceitos de Gerenciamento - Fonte: Adaptado de Rockart

### 3.6.1. Conceitos Gerais sobre FCS

ROCKART (1979) foi responsável por desenvolver alguns conceitos de FCS para o entendimento do seu papel no processo gerencial.

Metas e estratégia têm uma longa tradição na literatura relacionada a gerenciamento. Suas

definições são precisas e os conceitos compreendidos. Já o mesmo não acontece com os FCS. O significado de FCS para algum gerente em particular é um julgamento subjetivo e requer alguma reflexão. Não existem algoritmos definidos para ajudar os gerentes a encontrar seus FCS.

Com relação à importância dos FCS, ROCKART (1979) acredita que tão importante quanto à determinação das metas, é a forma consciente e explícita da estrutura básica de variáveis que podem influenciar o sucesso ou fracasso na conquista das metas, denominadas FCS.

ROCKART (1979) considera que os FCS estão relacionados às situações particulares de cada gerente e que certamente irão diferir de um gerente para outro de acordo com a sua posição na estrutura organização. Os FCS também podem variar devido às mudanças no ambiente da indústria, aos problemas ou oportunidades de cada gerente. Os FCS não são considerados um conjunto padrão de medidas, que algumas vezes são chamados de “indicadores chave”, que podem ser aplicados em todas as divisões da empresa. Ao contrário, os FCS são áreas de maior importância para um gerente em particular, de uma determinada divisão da empresa, em um determinado período no tempo.

Fatores críticos de sucesso definem as áreas de performance que são essenciais para a organização completar sua missão. Desta forma, qualquer atividade ou iniciativa que a organização toma, deve assegurar consistente alta performance nessas áreas; caso contrário, a organização pode não completá-la (CARALLI, 2004).

Os Fatores Críticos de Sucesso têm sua origem de cinco fontes principais:

- a. **Da Indústria:** Cada indústria possui um conjunto de FCS determinados por suas características. Cada empresa da indústria deve prestar atenção a estes fatores;
- b. **Posição da Indústria e Estratégia Competitiva:** Cada empresa em uma determinada indústria ocupa uma posição individual determinada por sua história e estratégia competitiva adotada. Esta posição dentro da indústria é capaz de determinar alguns FCS. No caso de uma indústria dominada por uma empresa líder de mercado, um FCS para as demais empresas que compõem a mesma indústria deverá ser o entendimento das estratégias da aplicadas pela líder e os seus possíveis impactos;
- c. **Fatores Ambientais:** Os fatores ambientais são aqueles sobre os quais a organização tem pouco controle. Duas fontes ambientais de FCS são as flutuações na economia e mudanças na política nacional. Algumas empresas são sensíveis a fatores como tendências populacionais, mudanças legislativas, variações nas fontes de energia e

outros.

- d. **Fatores Temporais:** Estes são os fatores que se tornam críticos para a empresa em um período de tempo em particular devido a algum acontecimento extraordinário. Por exemplo, a perda de um grande número de executivos em uma empresa pode gerar um FCS de curto prazo “reconstruir grupo de executivos”.
- e. **Posição Gerencial:** Cada gerência funcional tem um conjunto de FCS genéricos associados. Por exemplo, quase todos os gerentes de produção estão preocupados com a qualidade do produto.

Os FCS podem ser classificados em três dimensões principais, que são: internos/ externos, de monitoramento ou de construção/adaptação.

Com relação às duas primeiras dimensões é possível acrescentar algumas definições:

- **FCS Internos/Externos:** A principal característica dos FCS internos é o tratamento de assuntos e situações que estão na esfera de influência e controle dos gerentes. Os FCS externos, porém, estão relacionados a situações que geralmente estão sob o menor controle dos gerentes. Por exemplo, a disponibilidade ou preço de uma matéria prima é um FCS externo;
- **FCS de Monitoramento ou de Construção/Adaptação:** Os gerentes orientados para resultados operacionais investem um esforço considerável na busca e acompanhamento da performance da organização. FCS de monitoramento envolvem o exame minucioso de situações existentes. Já os gerentes que não têm controle das operações do dia-a-dia gastam mais tempo na construção ou adaptação. Essas pessoas são orientadas para o planejamento, e o principal objetivo é a implementação de programas para adaptação da organização a novas situações.

Alguns exemplos práticos de classificação dos FCS:

- Aquisição e fusão de empresas é um FCS externo e de construção, cuja fonte é a estratégia competitiva;
- Aquisição de Novos Talentos é um FCS interno e de construção, cuja fonte também é a estratégia competitiva;
- Moral dos Funcionários é um FCS interno e de monitoramento, provavelmente temporal, proveniente de algum problema em determinada área;



- Nível da Taxa de Juros é um FCS externo e de monitoramento, cuja fonte são mudanças ambientais.

Com relação à natureza hierárquica, os FCS podem ser classificados em quatro níveis:

- 1. FCS da Indústria:** Os FCS da indústria afetam cada organização no desenvolvimento de suas estratégias, objetivos e metas. Nenhuma empresa pode se dar ao luxo de desenvolver uma estratégia que não seja direcionada aos principais FCS da indústria.
- 2. FCS da Corporação:** Sucessivamente, as estratégias, objetivos e metas da organização levam ao desenvolvimento de um conjunto de FCS para a corporação, de acordo com suas circunstâncias específicas. Os FCS da corporação servem como entrada para a determinação dos FCS para cada sub-organização (ou departamento). O processo continua pelos diversos níveis hierárquicos existentes na organização.
- 3. FCS das Sub-Organizações ou Departamentos:** Cada sub-organização é afetada, no desenvolvimento de suas estratégias, objetivos, metas e FCS, pelo seu ambiente particular e características temporais, assim como pelas estratégias, etc. do nível organizacional imediatamente superior.
- 4. FCS dos Indivíduos:** Os gerentes de cada nível organizacional também possuem seus FCS individuais, que dependem fortemente do seu papel na organização e de fatores temporais, e menos fortemente das características da indústria e ambientais.

Em resumo, os FCS da indústria influenciam fortemente os FCS de cada empresa (organização). Os FCS das empresas têm um papel significativo na determinação dos FCS do CEO e outros executivos de alto nível da empresa. Cada executivo, entretanto, terá os seus FCS individuais, dependendo de seu papel e responsabilidades na empresa. Esta influência “top-down” é repetida a cada nível sub-organizacional, como pode ser observado na Figura 6 a seguir:

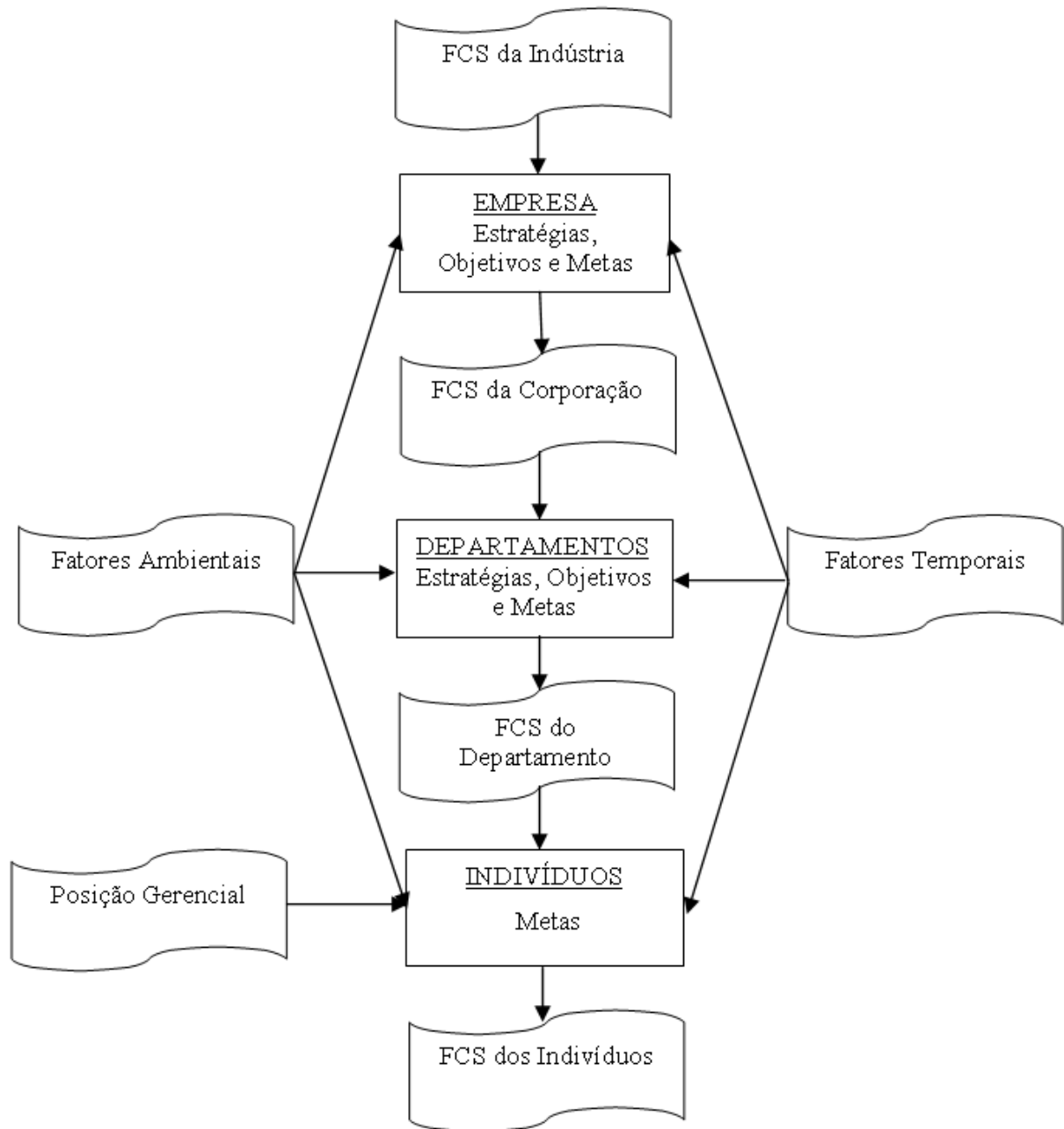


Figura 6 - Hierarquias dos FCS - Fonte: adaptado de Bullen & Rockart (1981)

## **4. Metodologia**

Neste capítulo é apresentada a metodologia empregada na pesquisa para teste e verificação das hipóteses. Estão relacionadas às etapas, que serão seguidas, para alcançar o objetivo final do trabalho.

No desenvolvimento do projeto adotou-se o método de pesquisa empírica de análise e comparação de informação coletadas em bancos de dados pré-existentes da própria empresa estudada e análise estatística de um questionário de pesquisa de campo, desenvolvido através dos modelos conceituais de Rockart..

### **4.1. Tipo de Pesquisa**

A presente pesquisa e seus métodos, fins e meios, segundo classificação de diversos autores (Auder-Egg, apud Marconi e Lakatos, 1996, Marconi e Lakatos, 1996, Quintella, 1994 e Lakatos e Marconi, 1991), pode ser identificada como:

- Aplicada - se caracteriza por seu interesse prático, em que os resultados sejam utilizados na solução de problemas que ocorram na realidade;
- Descritiva - aborda quatro aspectos: descrição, registro, análises e interpretação do problema, objetivando seu funcionamento no presente;
- De campo - é utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca do problema, para o qual procuramos uma resposta, através de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes para analisá-las;
- Exploratória - visa a formulação do problema, com a finalidade de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de pesquisas futuras ou modificar e clarificar conceitos;
- Pesquisa de ação - desenvolve novas aptidões com a aplicação direta do estudo ao mundo real. As características da pesquisa de ação são:
  - Ser de natureza prática e diretamente relevante a uma atuação real no mundo do trabalho;

- Ser de natureza empírica por estar apoiada em observações reais de opinião e de comportamento;
  - Prover uma estrutura ordenada para resolução de problemas e novos desenvolvimentos; e
  - Ser flexível e adaptável, permitindo mudanças durante o período de experimentação e sacrificando o conceito de controle sobre variáveis em favor de experimentações locais e inovações nos métodos de investigação e coleta de resultados.
- Método monográfico - consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições e instituições, grupos ou comunidades com a finalidade de obter generalizações;
  - Método comparativo - realiza comparações com a finalidade de verificar similaridades e explicar divergências;
  - Método estatístico reduz os fenômenos sociais, políticos, econômicos, etc. a termos quantitativos. É a manipulação estatística que permite comprovar as relações dos fenômenos entre si, e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência ou significado.

#### **4.2. Método de Abordagem**

O método utilizado para a produção deste projeto de pesquisa é o denominado método hipotético-dedutivo proposto inicialmente por Karl Popper.

Segundo HAMLIN (2007), o método defendido por Popper estabelece que as teorias científicas não sejam verdades comprovadas e definitivas, mas explicações, tentativas (hipotéticas ou conjecturais) que podem ser consideradas mais ou menos plausíveis. Ao contrário do que afirmavam os empiristas lógicos do Círculo de Viena, as hipóteses e teorias científicas não poderiam ser verificadas porque, para Popper, não é possível um conhecimento por indução a partir da repetição de observações singulares.

A distinção entre dedutivismo e indutivismo coincide em grande medida com a distinção clássica entre racionalismo e empirismo: enquanto o empirismo baseia-se na idéia de que a ciência procede por meio da coleção de observações singulares que são depois indutivamente

generalizadas, o racionalismo apóia-se na noção de que existem alguns princípios auto-evidentes, baseados na razão, de acordo com os quais é possível deduzir certas proposições acerca do mundo. A visão de Popper sobre o racionalismo baseia-se em conjecturas ou hipóteses que não são meros instrumentos ou definições que não podem ser submetidas a teste empírico. Nas palavras do próprio Popper as hipóteses “elas são, portanto, sintéticas (e não analíticas); empíricas (e não a priori); informativas (e não puramente instrumentais)” (POPPER, Karl, 1960)

HAMLIN (2007) menciona que a possibilidade de se testar essas hipóteses é que garante o ato de se afirmar à realidade dos objetos da ciência, ou seja, quando as hipóteses não são falsificadas, elas provavelmente não podem ser reduzidas a meros instrumentos ou definições, mas dizem algo a respeito do mundo (seu caráter informativo).

Hipóteses ou teorias são modelos que podem ser falsificados, não podendo ser confundidas com objetos concretos. Isto gera a visão segundo a qual as teorias científicas podem ser verdadeiras ou falsas (ou, pelo menos, almejar à verdade), mas os termos teóricos que elas pressupõem não se referem a qualquer coisa realmente existente. Isto porque “mesmo proposições singulares são sempre interpretações dos ‘fatos’ à luz das teorias” (HAMLIN apud POPPER, 1968).

O método hipotético dedutivo, segundo ROCHA (2005, apud Lakatos e Marconi), se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca da qual se formulam as hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese. A escolha desta metodologia baseou-se em três fatores:

1. Natureza do fenômeno a ser investigado: o método dedutivo parte de generalizações aceitas do todo para casos concretos, que já estão inseridos na generalização. Ou seja, parte de enunciados gerais, as premissas, para chegar a uma conclusão particular.
2. Objetivo da pesquisa: este projeto analisa o problema a partir de premissas que tiveram sua validade testada através dos instrumentos e levantamento de dados, num processo inverso ao do método indutivo.
3. Recursos disponíveis: as generalizações foram empregadas por se tratar de um campo com base bibliográfica ainda restrita e pela dificuldade de se relacionar o trabalho a outro método de pesquisa.

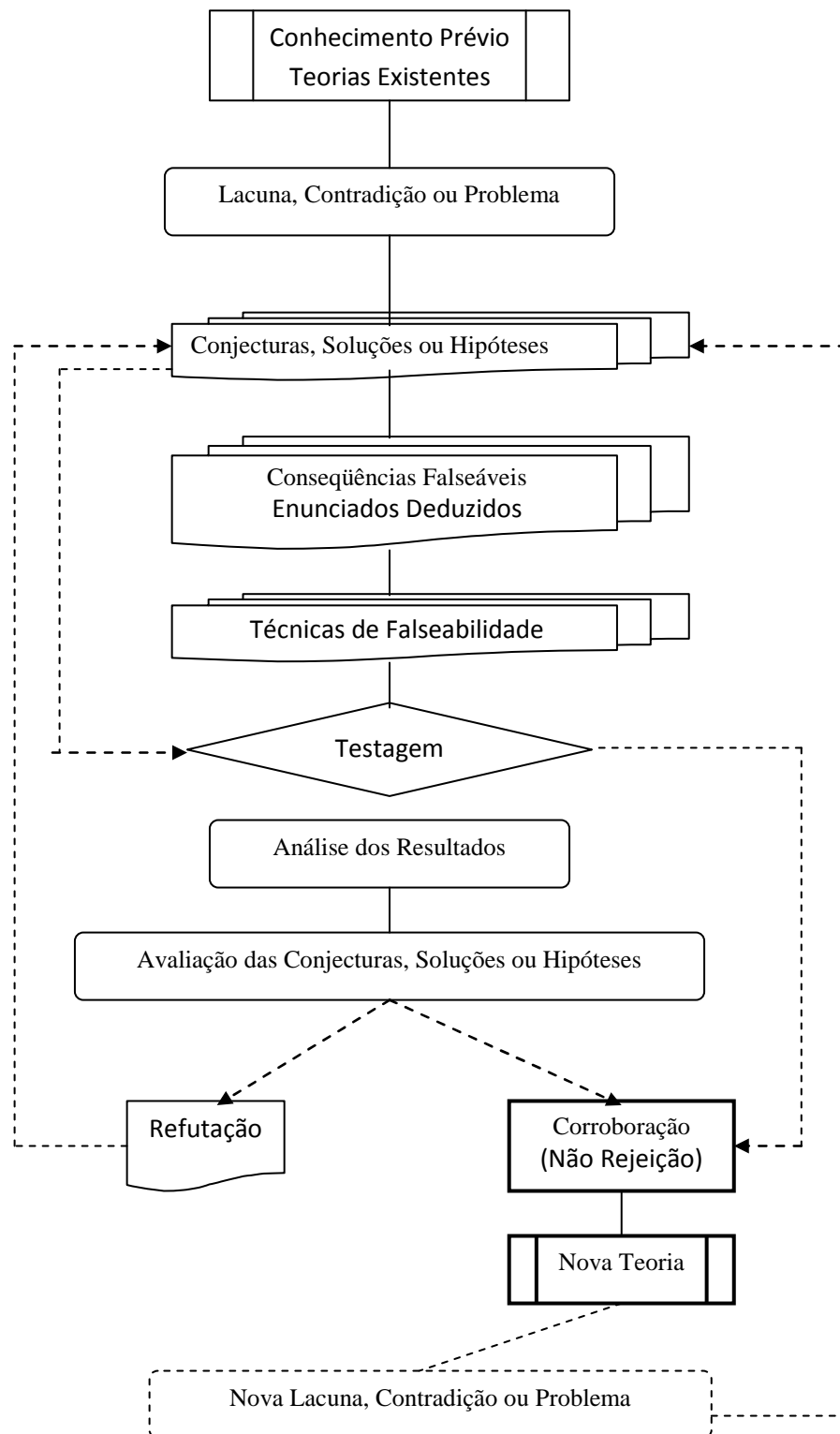


Figura 7: Esquematização completa do método - Fonte: Adaptado de Lakatos e Marconi (1991)

### **4.3. Análise das Hipóteses**

Foram desenvolvidas quatro hipóteses como solução provisória do problema. Elas buscam identificar, pela análise de dados históricos, se as políticas de preços estudadas são eficazes para o resultado da empresa. Estas hipóteses foram testadas e então refutadas ou corroboradas.

**H1** - Utilizar a estratégia HILO na Casa e Vídeo aumenta sua receita bruta total com a divulgação de seus produtos em campanha promocional intensa nas mídias e meios de comunicação que abrangem seus pontos de venda a preços bem atraentes. Agindo assim sobre os 4Ps do composto de marketing de Kotler.

**H2** - Utilizar a estratégia HILO na Casa e Vídeo provoca um aumento do fluxo de clientes no interior de seus pontos de venda movido pelo sentimento impulsivo de seus consumidores referentes às ofertas promocionais largamente divulgadas nos meios de comunicação.

**H3** - Utilizar a estratégia EDLP na Casa e Vídeo aumenta a contribuição total da empresa, pois ela utiliza seus preços de venda normal, ou seja, sem descontos promocionais para definição de preços o que aumenta a margem em relação à seus preços de custo.

**H4** - Utilizar a estratégia EDLP na Casa e Vídeo reduz o custo com publicidade para a categoria estudada durante todo o período não promocional, pois não há a necessidade de expor os produtos ao consumidor final uma vez que utilizam seus preços de venda normal que é o preço de venda estabelecido pelo mercado.

### **4.4. Validação das Hipóteses**

#### **4.4.1. Teste de Importância**

ROCHA (2005) escreveu que hipóteses são formuladas pelas seguintes razões, tendo por base os conceitos de Kerlinger (apud Lakatos e Marconi,1991):

- São instrumentos de trabalho da teoria, pois novas hipóteses podem delas ser deduzidas.
- Podem ser testadas e julgadas como provavelmente verdadeiras ou falsas.
- Constituem instrumentos poderosos para o avanço da ciência, pois sua comprovação requer que se tornem independentes dos valores e opiniões dos indivíduos.

- Dirigem a investigação, indicando ao investigador o que procurar ou o que pesquisar.
- Pelo fato de serem comumente formulações regionais gerais, permitem ao pesquisador deduzir manifestações empíricas específicas, com elas correlacionadas.
- Desenvolvem o conhecimento científico, auxiliando ao investigador a confirmar (ou não) sua teoria.
- Incorporam a teoria (ou parte dela) em forma testável ou quase testável.

#### **4.4.2. Teste de Necessidade**

ROCHA (2005) aponta as hipóteses como necessárias para um projeto de pesquisa pelo fato de que, baseado nos conceitos de Bunge (apud Lakatos e Marconi,1991):

- Buscam resumir e generalizar os resultados de investigações;
- Buscam interpretar generalizações anteriores;
- Buscam justificar e fundamentar os prognósticos;
- Planeja-se um experimento ou investigação para a obtenção de mais dados; e
- Pretende-se submeter uma "conjectura" à comprovação.

#### **4.4.3. Testes das Hipóteses**

Segundo Mattar (1996), uma vez selecionadas hipóteses importantes a serem testadas, o próximo passo é a coleta de dados empíricos que, analisados, permitirão mantê-las ou rejeitá-las. Para poder atingir ao objetivo de manutenção, revisão ou rejeição de determinada hipótese, é necessário ter-se procedimentos bem definidos e objetivos para a realização do teste, que compreendem:

1. Estabelecer a hipótese nula ( $H_0$ ) e a hipótese alternativa ( $H_1$ ), tendo em vista a hipótese da pesquisa;
2. Selecionar o teste estatístico adequado à situação;
3. Estabelecer um nível de significância;
4. Determinar ou assumir a distribuição amostral da prova estatística sob a hipótese nula ( $H_0$ );



5. Com base em 1, 2, 3 e 4 definir a região de rejeição da hipótese nula ( $H_0$ );
6. Calcular o valor da prova estatística a partir dos dados da(s) amostra(s);
7. Tomar a decisão quanto à aceitação ou rejeição da hipótese nula ( $H_0$ ).

Foram definidas as seguintes hipóteses nulas a partir das hipóteses elaboradas:

**H1<sub>0</sub>** - Utilizar a estratégia HILO na Casa e Vídeo não aumenta sua receita bruta total.

**H2<sub>0</sub>** - Utilizar a estratégia HILO na Casa e Vídeo não provoca um aumento do fluxo de clientes no interior de seus pontos de venda.

**H3<sub>0</sub>** - Utilizar a estratégia EDLP na Casa e Vídeo não aumenta a contribuição total da empresa.

**H4<sub>0</sub>** - Utilizar a estratégia EDLP na Casa e Vídeo não reduz o custo com publicidade para a categoria estudada durante todo o período não promocional.

A hipótese nula é usualmente formulada com o objetivo expresso de ser rejeitada. A hipótese alternativa ( $H_n$ ) é o oposto a  $H_{n0}$  e corresponde à hipótese do projeto de pesquisa. As hipóteses a serem testadas são exatamente as hipóteses nulas.

#### **4.5. Empresas Pessoas Alvo da Pesquisa**

Para obtenção de um estudo mais completo sobre o problema apresentado neste trabalho de conclusão de curso seria necessário examinar informações em outras empresas. No entanto, devido às restrições de tempo, custo e número de pessoas envolvidas, optou-se por delimitar a pesquisa à uma empresa estabelecida no mercado-alvo varejista há bastante tempo.

Para realizar a pesquisa foi selecionada a empresa varejista Casa & Vídeo. A casa e vídeo é uma empresa que nasceu no Rio de Janeiro em 1988 com o compromisso de oferecer soluções aos consumidores, com excelentes produtos de grandes marcas, a preços muito competitivos. Com amplo sortimento, muitas promoções e novidades tornaram-se um grande sucesso entre os clientes e conta com mais de 70 lojas, situadas nos principais Shopping Centers e pontos comerciais nas cidades em que atua.

Atualmente opera em todo o país, atendendo clientes através da Internet ou por Televendas.

Além das promoções e novidades diárias, a cada semana novos eventos temáticos são

apresentados na Internet, encartes e anúncios na TV e nos Jornais trazendo oportunidades muito apreciadas e produtos para tornar o dia a dia mais prático e agradável.

O compromisso com a qualidade dos produtos que vende, a assertividade e imparcialidade das informações sobre as soluções que oferece, a segurança da compra, a agilidade da entrega e os excelentes preços, tornam a compra através do site, do Televentas ou das lojas uma ótima opção para os consumidores de todo o Brasil.

#### **4.5.1. Amostra**

Para a presente pesquisa adotou-se como universo uma empresa varejista estabelecida no mercado varejista com sede no Estado do Rio de Janeiro.

Para a coleta de dados, estudo e análise dos resultados foi escolhida a categoria de DVD Players dentre as diversas existentes por apresentarem características bem definidas e semelhantes o que facilita a análise nos períodos estudados.

#### **4.6. Coleta de Dados**

A coleta das informações essenciais para o estudo ocorreu diretamente dos bancos de dados da empresa analisada. Com estas informações foi possível identificar qual o escopo que iremos trabalhar, ou seja, determinar quais os PDVs (Lojas), produtos e eventos semanais (EDLP e HILO) serão focados para o estudo do projeto de pesquisa.

As informações coletadas foram:

- Cartilha de precificação → Contém informações sobre condição de pagamento, juros praticados e forma de pagamento.
- Concorrência → Contém o preço praticado pelos principais concorrentes da empresa estudada, nos permite verificar se um concorrente baixou o preço de venda forçando a empresa segui-lo.
- Anúncios → Permitem identificar, dos produtos estudados, quais estavam anunciados e em qual mídia. Esta informação dará o norte para identificar qual a estratégia que a empresa utilizou durante o evento semanal.
- Mapa de Eventos → Mapa que identifica quais os eventos que a CIA pratica em cada

semana. Aponta quais as categorias foco. Quando não aponta DVD player como foco, podemos considerar que neste período a CIA aplica a estratégia EDLP. Obtemos também o custo com propaganda e anúncios promocionais.

- Geografia → Identifica as regiões onde as lojas estão inseridas. É uma opção para focar nas lojas semelhantes por classe social e localização geográfica.
- Relação de lojas → Lista todas as lojas da CIA, identificando se são de rua ou shopping. Permite identificar quais lojas são semelhantes quanto a localização.
- M<sup>3</sup> Exposição → Identifica por loja qual o espaço de exposição para os produtos estudados. As lojas que serão focadas devem possuir volumes semelhantes.
- Modulação → lista os itens modulados por loja. Os produtos deverão ter sua modulação igual em todas as lojas estudadas.
- Venda Real vs Venda Meta → As lojas selecionadas devem ter metas de venda e venda real semelhantes no período estudado. Isto permite identificar quais as lojas serão focadas pelo seu volume de vendas.
- CMV e Contribuição de venda → Lista o CMV e a contribuição de venda de cada produto por loja.
- Quantidade de cupons por evento → Permite verificar o fluxo de cliente no interior da loja por semana (evento). Lojas precisam ter o numero de cupons semelhantes.
- Ticket médio por evento → Identifica qual o valor do ticket médio da loja na semana. Permite identificar o poder de compra do consumidor para cada loja. As lojas do estudo deverão ter ticket médio bem próximos.
- Cadastro de produtos → Permite levantar todas as informações de funcionalidades dos produtos estudados. Os produtos selecionados devem ser semelhantes em funções.
- Preço de venda normal ou preço praticado pelo mercado → Permite identificar qual o preço de venda quando o item não esta em promoção, seguindo a tendência de mercado. Quando não esta em promoção assume-se que a CIA está utilizando a estratégia EDLP de preços.
- Sensibilidade de produto → Permite identificar quais produtos são mais perceptíveis ao consumidor.
- Classificação dos produtos → Permite identificar quais os produtos Ponta (mais

baratos, menor qualidade e marcas desconhecidas), média ou alta (qualidade superior, marcas de grande reputação) de preço.

Além das informações obtidas do banco de dados, obteve-se também coleta de informações em pesquisa de campo através de um questionário que foi distribuído para analistas e gestores de mercado da Casa & Vídeo. A partir das respostas obtidas por este questionário e o tratamento estatístico adequado, podemos identificar quais são os fatores críticos de sucesso para a empresa na gestão estratégica de preços.

#### **4.7. Tratamento e Análise dos Dados**

Após a elaboração das hipóteses nulas, o próximo passo será validar estas hipóteses através de um método analítico que permita corroborar ou falsear os questionamentos abordados.

##### **4.7.1. Análise Comparativa**

Como foi possível obter todas as informações através dos bancos de dados da própria empresa criaram-se três mapas com a consolidação dos dados que permitiu definir qual o escopo de comparação entre as estratégias.

Estes mapas permitiram definir:

- Mapa PDVs → Quais lojas utilizar para a análise das informações?
- Mapa Eventos → Quais semanas devemos considerar como EDLP e quais semanas devemos considerar como HILO?
- Mapa Produtos → Quais produtos devemos comparar na análise dos dados?

Após responder estes questionamentos ter-se-ão os cenários onde será possível realizar a comparação das informações e verificar se as hipóteses são válidas.

Assim sendo:

**CENÁRIO NULO PRINCIPAL:** Consideram-se os eventos EDLP, ou seja, sem a categoria estar promocional, como o cenário normal da CIA sem influência de qualquer meio de comunicação que possa atrair o consumidor e alterar a demanda dos produtos selecionados para a pesquisa.

**H1 - Utilizar a estratégia HILO na Casa e Vídeo aumenta sua receita bruta total com a divulgação de seus produtos em campanha promocional intensa nas mídias e meios de comunicação que abrangem seus pontos de venda a preços bem atraentes. Agindo assim sobre os 4Ps do composto de marketing de Kotler.**

Compara-se as semanas de evento promocional (HILO) com o cenário nulo principal e verifica se houve crescimento no valor total de venda. Uma variação percentual positiva seria um indicativo de aumento da receita bruta.

Assim para cada semana HILO teríamos:

Se  $\Delta VB > 0\%$   $\therefore$  Houve crescimento

Se  $\Delta VB \leq 0\%$   $\therefore$  Houve decrescimento

Onde:

$\Delta VB_x = ( VB_{HILO} / \frac{\sum_{n=1}^x VB_n}{x} ) - 1$ , para x igual ao numero de períodos HILO analisados.

Para:

$\Delta VB_x$  = variação percentual da venda bruta por semana analisada

$VB_{HILO}$  = Total de venda na semana analisada

$\frac{\sum_{n=1}^x VB_n}{x}$  = Média total de venda no cenário nulo principal

**H2 - Utilizar a estratégia HILO na Casa e Vídeo provoca um aumento do fluxo de clientes no interior de seus pontos de venda movido pelo sentimento impulsivo de seus consumidores referentes às ofertas promocionais largamente divulgadas nos meios de comunicação.**

Compara-se as semanas de evento promocional (HILO) com o cenário nulo principal e verifica se houve crescimento no número de cupons médios da categoria estudados.

O número de cupons médios representa a quantidade de pessoas que compram os produtos e registram suas compras no caixa durante o período analisado. Para cada compra é gerado um único cupom, ou seja, se o cliente comprar 2 produtos iguais será gerado apenas um cupom contendo os dois produtos.

Como para itens com valor de venda significativo geralmente a quantidade de cupons é igual à quantidade de peças vendidas, a análise refletiria o mesmo resultado encontrado na hipótese 1.

Para analisar de forma correta esta hipótese, desconsideraremos o SKU e utilizaremos a categoria inteira para verificar se ao anunciar, o número de clientes que compram este tipo de produto, nas lojas e eventos selecionados é superior nas semanas promocionais.

Uma variação percentual positiva seria um indicativo de aumento do fluxo de clientes na loja.

Assim para cada semana HILO teríamos:

Se  $\Delta C_p > 0\%$   $\therefore$  Houve crescimento

Se  $\Delta C_p \leq 0\%$   $\therefore$  Houve decréscimo

Onde:

$\Delta C_{p_x} = ( C_{p_{HILO}} / \frac{\sum_{n=1}^x C_{p_n}}{x} ) - 1$ , para x igual ao número de períodos HILO analisados.

Para:

$\Delta C_{p_x}$  = variação percentual de cupons por semana analisada

$C_{p_{HILO}}$  = Quantidade de cupons vendidos na semana analisada

$\frac{\sum_{n=1}^x C_{p_n}}{x}$  = Média da quantidade de cupons vendidos no cenário nulo principal

**H3 - Utilizar a estratégia EDLP na Casa e Vídeo aumenta a margem de contribuição total da empresa, pois ela utiliza seus preços de venda normal, ou seja, sem descontos promocionais para definição de preços o que aumenta a margem em relação à seus**

### preços de custo.

Compara-se todos os períodos analisados e identifica se nos períodos em que consideramos como cenários nulos, a variação da margem de contribuição é mínima (quase zero) e maior que nos outros períodos.

Assim teríamos:

Se

$$[MC_{EDLP1} \approx MC_{EDLP2} \approx MC_{EDLP3} \approx \dots \approx MC_{EDLPn}] \approx MC_{EDLP\ I1} > MC_{HILO1}$$

$$[MC_{EDLP1} \approx MC_{EDLP2} \approx MC_{EDLP3} \approx \dots \approx MC_{EDLPn}] \approx MC_{EDLP\ I2} > MC_{HILO2}$$

...

$$[MC_{EDLP1} \approx MC_{EDLP2} \approx MC_{EDLP3} \approx \dots \approx MC_{EDLPn}] \approx MC_{EDLP\ In} > MC_{HILOn}$$

▪ Houve aumento na margem de contribuição

Onde para Margem de contribuição por semana:

$$MC_{EDLPn} \text{ ou } MC_{HILOn} = 1 - \frac{VCM}{VB}$$

e Margem de contribuição para o cenário Nulo:

$$MC_{EDLP\ In} = 1 - \frac{\sum_n^I CMV_n}{\sum_n^I VB_n} \quad \forall \quad CMV_{EDLP} \text{ e } VB_{EDLP}$$

Para:

$MC_{EDLP\ In}$  = Margem de contribuição no cenário nulo

$MC_{HILO}$  = Margem de contribuição no cenário não nulo

$$1 - \frac{\sum_n^I CMV_n}{\sum_n^I VB_n} = \text{Margem de contribuição total no cenário nulo.}$$

**H4 - Utilizar a estratégia EDLP na Casa e Vídeo reduz o custo com publicidade para a categoria estudada durante todo o período não promocional, pois não há a necessidade de expor os produtos ao consumidor final uma vez que utilizam seus preços de venda normal que é o preço de venda estabelecido pelo mercado.**

Compara-se as semanas de evento promocional (HILO) com o cenário nulo principal e verifica se houve crescimento no valor total dos custos de anúncio e propaganda. Uma variação percentual positiva seria um indicativo de que houve redução nos custos de anúncio nas semanas EDLP.

Assim para cada semana HILO teríamos:

Se  $\Delta CA > 0\%$  ∴ Houve crescimento

Se  $\Delta CA \leq 0\%$  ∴ Houve decréscimo

Onde:

$\Delta CA_x = ( CA_{HILO} / \frac{\sum_{i=1}^n CA_{An}}{n} ) - 1$ , para x igual ao número de períodos HILO analisados.

Para:

$\Delta CA_x$  = variação percentual do custo de anúncio por semana analisada

$CA_{HILO}$  = Total do custo do anúncio na semana analisada

$\frac{\sum_{i=1}^n CA_{An}}{n}$  = Média total do custo de anúncio nos cenários não-nulo

#### 4.7.2. Análise Estatística

Para identificar os fatores críticos de sucesso na gestão estratégica de preços no varejo foi distribuído um questionário de pesquisa de campo para os principais gestores e analistas de mercado da empresa estudada e então analisada através de métodos estatísticos como o Qui-Quadrado, Komolgorov Smirnov, além da metodologia da lógica paraconsistente.

Os métodos do Qui-Quadrado e de Komolgorov Smirnov foram aplicados na questão nº 1 do



questionário de pesquisa de campo com a finalidade de descobrir os fatores críticos de sucesso na gestão estratégica de preços no varejo.

A metodologia da Lógica Paraconsistente foi aplicada na questão nº 4 do questionário de pesquisa de campo com a finalidade de verificar a veracidade das questões chaves, que estão diretamente vinculadas com as hipóteses levantadas no início deste estudo.

#### 4.7.2.1. Método Qui-Quadrado

Para verificação da diferença estatística de pontuação entre os potenciais FCS foi utilizado o método do Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ), uma vez que é possível comparar um grupo observado com um grupo esperado de frequência. Com essa técnica, é possível concluir que as frequências observadas estão suficientemente próximas das esperadas para justificar a ocorrência da hipótese de nulidade.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(PO - PE)^2}{PE}$$

Onde:

PO é a pontuação observada na pesquisa de campo;

PE é a pontuação esperada;

$\sum_{i=1}^k$  é o somatório sobre todas as k categorias.

A fórmula demonstrada acima indica que devem ser somadas todas as k categorias, os quadrados das diferenças entre cada valor observado e a respectiva frequência esperada, dividido pela correspondente frequência esperada.

Se houver diferenças pequenas entre os valores observados e valores esperados, as diferenças (PO-PE) serão pequenas e conseqüentemente,  $\chi^2$  será também pequeno. Por outro lado se a diferença for grande  $\chi^2$  também será grande.

A tabela A (Anexo 2) demonstra os valores críticos da distribuição do qui-quadrado para cada grau de liberdade (gl) e grau de significância  $\alpha$  estabelecidos em uma análise.

Sendo assim, se o valor obtido de  $\chi^2$  for maior que a probabilidade associada ( $\chi^2$  tabelado) com  $gl = k-1$  e grau de significancia  $\alpha$ , então pode-se rejeitar a hipótese de nulidade. Caso

contrário aceita-se a hipótese de nulidade.

#### 4.7.2.1. Método Komolgorov-Smirnov

Este teste possui aplicação simplificada, mas é uma poderosa ferramenta para identificação de resultados estatisticamente significativos e que possam ser validados de forma efetiva. O teste de Komolgorov-Smirnov de uma amostra é uma prova de aderência, ou seja, está relacionada com o grau de concordância entre a distribuição de um conjunto de valores observados e determinada distribuição teórica específica (SIEGEL, 1975).

A aplicação do método é feita em etapas conforme o roteiro a seguir:

- a) Ordenação dos FCS em ordem decrescente de pontuação absoluta –  $pa$  (1):

$$pa = \Sigma \text{ pontos (FCS)}$$

- b) Cálculo da pontuação relativa que representa o percentual de pontos de cada fator em relação ao total de pontos –  $pr$  (2):

$$pr = pa / pt$$

- c) Cálculo da pontuação relativa acumulada que representa o percentual acumulado, a cada fator, em relação ao total de pontos –  $pra$  (3):

$$pra = \Sigma pa$$

- d) Cálculo da pontuação relativa teórica que representa o percentual teórico de pontos de cada fator, considerando-se a hipótese de não haver percepção diferenciada pelos respondentes –  $prt$  (4):

$$prt = 1 / n \text{ (n grupos de FCS)}$$

- e) Cálculo da pontuação relativa acumulada teórica que representa o percentual teórico acumulado, a cada fator, em relação ao total de pontos, considerando-se a hipótese de não haver percepção diferenciada pelos respondentes –  $prta$  (5):

$$prta = \Sigma prt$$

- f) Cálculo da diferença entre a pontuação real e teórica que representa a diferença entre percentuais acumulados observados e percentuais acumulados teóricos, a cada fator -  $\Delta$  (6):

$$\Delta = \text{pra} - \text{prta}$$

A tabela A (Anexo 3) demonstra os valores críticos da distribuição do Qui-Quadrado para n componentes e grau de significância  $\alpha$  estabelecidos em uma análise.

Sendo assim, se a diferença máxima acumulada  $\Delta$  é maior que a probabilidade associada com uma amostra de n componentes e grau de significância  $\alpha$ , então rejeita-se a hipótese de nulidade. Caso contrário aceita-se a hipótese de nulidade.

#### 4.7.2.3. Lógica Paraconsistente

A lógica paraconsistente foi criada para auxiliar nas tomadas de decisões na administração, permitindo manipular conceitos de incerteza e inconsistência de forma lógica. Para isso é criado um gráfico cartesiano, estabelecendo limites que podem ao final de uma plotagem dos resultados, verificar se as hipóteses são consistentes ou não.

A lógica paraconsistente utiliza os conceitos de maximização (OR) e minimização (AND) de grupos pré-selecionados.

Cada grupo tinha que dar uma nota de 1 a 5 para cada pergunta do questionário de campo na questão nº 4. Sendo que a nota 5 é a maior e a nota 1 a menor. Conseqüentemente foi estabelecido o seguinte critério de avaliação para verificar o grau de crença:

Notas	Grau Crença
Nota 1	0,00
Nota 2	0,25
Nota 3	0,50
Nota 4	0,75
Nota 5	1,00

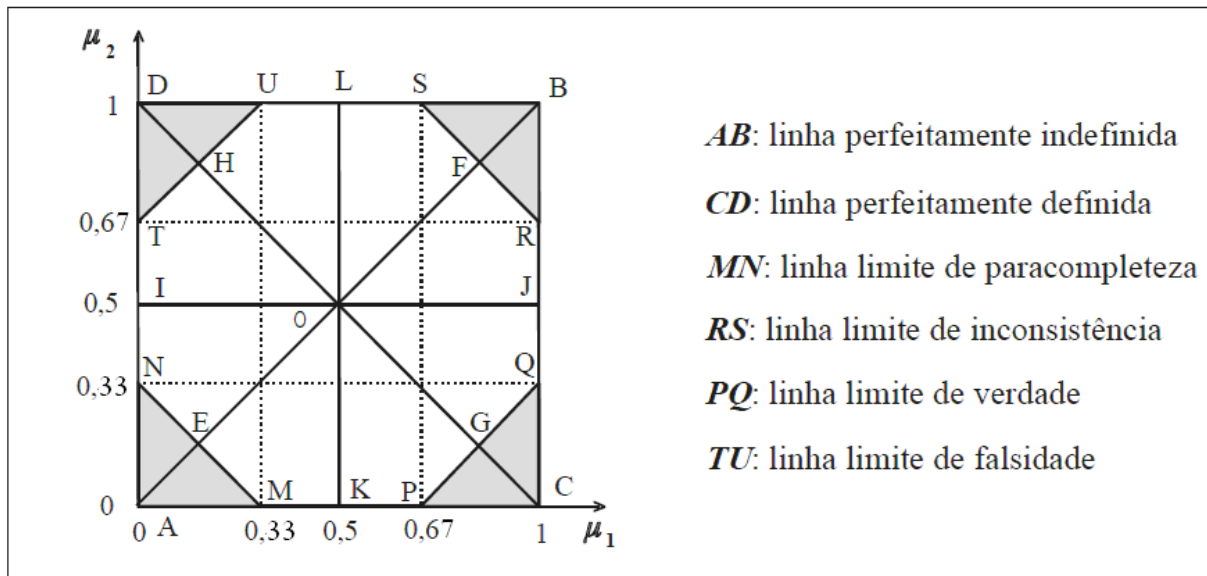
Tabela 2: Grau de crença – Fonte: Elaboração própria

Após a aplicação das regras de maximização e minimização, pelo dispositivo para-analisador, os resultados são plotados em um gráfico cartesiano.

Para que haja precisão na conclusão, são adotados linhas limites de verdade, falsidade, inconsistência e indeterminação. Desta forma uma validação de uma questão chave será

considerada quando o resultado no gráfico cartesiano for maior que 67%, ou seja, dentro dos limites PQ.

O gráfico pode ser dividido de várias maneiras. Uma divisão conveniente é em doze regiões, como na Figura 8.



Região	Descrição	Representação
<i>AMN</i>	Paracompleteza (ou Indeterminação)	⊥
<i>BRS</i>	Inconsistência	⊥
<i>CPQ</i>	Verdade	V
<i>DTU</i>	Falsidade	F
<i>OFSL</i>	Quase inconsistência tendendo à falsidade	QT → F
<i>OHUL</i>	Quase falsidade tendendo à inconsistência	QF → ⊥
<i>OHTI</i>	Quase falsidade tendendo à paracompleteza	QF → ⊥
<i>OENI</i>	Quase paracompleteza tendendo à falsidade	Q⊥ → F
<i>OEMK</i>	Quase paracompleteza tendendo à verdade	Q⊥ → V
<i>OGPK</i>	Quase verdade tendendo à paracompleteza	QV → ⊥
<i>OGQJ</i>	Quase verdade tendendo à inconsistência	QV → ⊥
<i>OFRJ</i>	Quase inconsistência tendendo à verdade	QT → V

Figura 8: Divisão do gráfico paraconsistente em 12 regiões – Fonte: Carvalho / Brunstein (2003)

#### 4.7.3. Outras Análises

No questionário desta pesquisa também foi ainda utilizada uma pergunta com resposta de

escolha múltipla, questão nº 2, onde foi solicitado aos respondentes que optassem por quantas opções julgarem adequadas dentre o rol apresentado. Esta pergunta foi utilizada para avaliar a rejeição dos respondentes aos FCS apresentados como opções. Considerou-se como critério para rejeição para qualquer FCS, o patamar de 30% dos respondentes, ou seja, o fator com um nível de rejeição superior a 30% do total de respondentes será considerado como não crítico (TOLEDO, 2000 e SIQUARA, 2003).

A questão nº 3 é uma pergunta com resposta aberta. A opção por uma pergunta com resposta aberta se deve ao fato de influenciarem menos os respondentes que as perguntas com respostas fechadas, sendo dada a liberdade aos respondentes para apontar algum outro fator que considerem crítico na gestão estratégica de preços.

#### **4.8. Limitações do Método**

Não considera se a situação do mercado varejista em cada um dos cenários estudados está em recesso ou expansão, o que pode influenciar no poder de compra dos consumidores e conseqüentemente nas análises de venda do projeto de pesquisa.

A categoria de produtos pesquisada é de itens supersensíveis, para itens sensíveis e não sensíveis pode ocorrer resultados diferentes, pois a percepção de preço do consumidor não permite enxergar uma oportunidade de compra em períodos HILO.

A empresa tem fama de ser bastante promocional, pode ocorrer que os períodos não promocionais sejam afetados pelo fato do consumidor desejar aguardar por uma nova oportunidade.

O fato do item não ter sido anunciado na CIA não impede a procura do mesmo nas lojas devido à ação promocional de varejistas concorrentes, através de pesquisas de preço do consumidor. O estudo não leva em consideração o aumento ou redução das vendas por esse motivo, porém, alerta sobre a importância de manter itens ponta de preço (mais baratos e de menor qualidade de marcas desconhecidas) para combater essa concorrência.

Os dados obtidos por meio de e-mail não garantem que possam refletir a realidade, devido à existência de respostas distorcidas, causadas pelo grau de motivação do entrevistado, a falta de conhecimentos sobre o assunto pesquisado, assim como, a inadequação do questionário (excessivo número de perguntas, escala utilizada e tempo, entre outros).

Da mesma forma, o entrevistador exerce influência sobre as respostas dos entrevistados,

assim como a apresentação e explicação dos itens, que podem ter influenciado no comportamento dos respondentes (HASSEGAWA, 2002).

## **5. Análise e Discussão de Resultados**

Este capítulo descreve como foi realizado o tratamento estatístico dos dados adequado à natureza das variáveis estudadas e da amostra. Os resultados obtidos na pesquisa são apresentados e devidamente analisados e discutidos. Desta forma, as questões-chave puderam ser respondidas para corroborar ou refutar as hipóteses levantadas.

### **5.1. PDVs**

A escolha dos PDVs permitirá focarmos em um grupo de lojas com características semelhantes como tamanho, área de exposição, local comercial, vendas, entre outras e com isso delimitar os cenários estudados de forma que não sofram variações ambientais e econômicas o que torna a pesquisa mais precisa.

#### **5.1.1. Obtenção dos dados**

Para a seleção dos PDVs que serão utilizados no projeto de pesquisa foi levantado uma série de informações que será descrito a seguir.

##### **5.1.1.1. Código da loja e Nome da loja**

Informação que designa cada uma das 76 lojas da CIA. Cada código é único e a descrição geralmente representa o local em que a loja se localiza.

##### **5.1.1.2. Estado**

Unidade federativa em que a loja está localizada. Atualmente a empresa possui lojas no Rio de Janeiro, Espírito Santo e Minas Gerais.

##### **5.1.1.3. Local Comercial**

Centro comercial em que as lojas estão localizadas. A empresa possui fisicamente lojas de rua, localizadas nos centros urbanos de grande circulação de pessoas e lojas em shopping centers.

#### **5.1.1.4. Local Geográfico**

Divisão regional no qual a loja está inserida.

#### **5.1.1.5. Área de Exposição**

Área em m<sup>3</sup> da capacidade suportada pela loja para expor a categoria de produto estudada neste projeto de pesquisa.

#### **5.1.1.6. Modulação**

Quantidade de itens da categoria estudada que está modulada para a loja.

#### **5.1.1.7. Venda Real Acumulada**

Dentro do período analisado este item nos mostra a quantidade de peças vendida, a venda à preço de custo e em preço de venda que efetivamente ocorreu.

#### **5.1.1.8. Venda Meta Acumulada**

Dentro do período analisado este item nos mostra a quantidade de peças vendida, a venda à preço de custo e em preço de venda que foi planejada e projetada.

#### **5.1.1.9. Média de Clientes**

Quantidade média de cupons registrados nos caixas das lojas no período de uma semana.

#### **5.1.1.10. Ticket Médio**

Valor do Ticket médio registrado nos caixas da loja por consumidor, podemos considerar que quanto mais alto, maior é o poder de compra do consumidor para a loja.



### 5.1.2. Seleção das lojas utilizadas para a pesquisa

Ao examinar as lojas da CIA e analisar todas as informações consolidadas sobre as lojas, foi escolhida as lojas de código 60, denominada Tijuca 3 e de código 105, denominada Bonsucesso 3.

Conforme mostrado na tabela 3, apesar da loja Tijuca 3 possuir um numero maior de clientes circulando e consumindo no interior de sua loja, vemos que para a categoria estudada as duas lojas possuem praticamente o mesmo espaço de exposição, itens expostos e vendas meta e real semelhantes o que as tornam lojas ideais para a experimentação do projeto de pesquisa.

**Período Analisado: 30/12/2007 à 31/05/2008**

Cod Loja	Nome Loja	Estado	Local Comercial	Local Geográfico	Área Exposição	Modulação
60	Tijuca 3	RJ	Rua	RJ	15,3	64
105	Bonsucesso 3	RJ	Rua	RJ	10,1	61

Venda Real Acumulada					
Cod Loja	Nome Loja	Qtd Peças	\$ CMV	\$ Venda	
60	Tijuca 3	3.204	403.942	566.807	
105	Bonsucesso 3	3.130	420.679	583.236	

Venda Meta Acumulada						
Cod Loja	Nome Loja	Qtd Peças	\$ CMV	\$ Venda	Média Clientes	Ticket Médio
60	Tijuca 3	3.488	439.737	617.034	11.926	46,4
105	Bonsucesso 3	3.443	462.810	641.647	7.016	55,7

Tabela 3: Comparação entre as lojas selecionadas para o projeto de pesquisa – Fonte: Elaboração própria

### 5.2. Produtos

A principal fonte de estudo e análise serão os produtos selecionados e a partir deles é que será verificado seu comportamento diante das diferentes estratégias de precificação o que permitirá analisar e concluir sobre as hipóteses abordadas.

Os produtos selecionados que participarão do projeto de pesquisa precisam estar inclusos nas lojas participantes e expostos nas mesmas condições, além de possuir características semelhantes como preços de venda próximos, modulação igual, sensibilidade, entre outras características.

### **5.2.1. Obtenção dos dados**

Para a seleção dos produtos que serão utilizados no projeto de pesquisa foi levantado uma série de informações que será descrito a seguir.

#### **5.2.1.1. Código de SKU e Descrição de SKU**

SKU ou *Stock Keeping Unit* (Unidade de Manutenção de Stock) é o código que representa cada um dos produtos da empresa. Qualquer diferença na mercadoria como cor, tamanho, quantidade, mesmo sendo da mesma marca, representa um SKU diferente.

#### **5.2.1.2. Código de Hierarquia**

O código de hierarquia indica a que grupo o produto pertence. Produtos com características semelhantes e com mesmas funcionalidades pertencem a hierarquias iguais

#### **5.2.1.3. Classe do Produto**

Esta informação indica a qual classe o produto pertence.

A Casa e Vídeo classifica seus produtos em 8 status diferentes conforme definido a seguir.

- A – Produto Ativo – Todos os produtos que participam de seu sortimento e que ainda são comercializados em suas lojas.
- B – Produto Suspenso – É todo aquele que o comercial define que não será mais comercializado em suas lojas, porem, possui ainda grande quantidade de estoque em sua central de distribuição ou ponto de venda, geralmente são de produtos em que o ciclo de vida esteja finalizando ou em seu declínio.
- C – Produto Cancelado – Produto que o comercial decide não comprar mais após teste mal sucedido em loja ou todo o produto que já saiu de linha e não possui mais estoque.
- D – Produto Pré Cadastrado – Quando o comercial decide comercializar um produto ele envia suas informações a equipe de cadastro que insere os dados no sistema.

- L – Produto lançamento – Após a primeira emissão do pedido, o produto passa de D para classe L e permanece assim até entrar no CD quando vira classe A.
- P – Produtos Ponta de Estoque ou Fora de Linha – Todo aquele que o comercial define que não será mais comercializado, porem, não possui estoque suficiente para preencher todas as lojas ou possui um valor de estoque muito baixo. Geralmente são de itens no fim do ciclo de vida.
- T – Produto Reciclado – Produto que apresentou algum defeito no ato da compra por parte do consumidor e foi trocado por um novo. Este produto é devolvido para a Central de Distribuição e encaminhado para a assistência técnica do fabricante onde é consertado e dependendo de suas condições físicas retorna para as lojas de saldo ou são embalados novamente e retornam a área de venda.
- U – Produto Depreciado – Produto que estavam expostos na área de venda da loja, porem, perdeu a modulação ou está muito tempo como exposição e apresenta algumas pequenas avarias ou falta de acessórios, mas que não comprometa sua funcionalidade.

#### **5.2.1.4. Nome do Fornecedor**

Indica qual o fornecedor do produto em questão. Alguns fornecedores tabelam seus produtos o que não permite que se faça ação promocional.

#### **5.2.1.5. PV Normal**

Preço de Venda Normal de um produto é o preço que o mercado pratica sem que o item esteja em alguma ação promocional, ou seja, seu preço de tabela.

#### **5.2.1.6. Data de Cadastro**

Indica qual a semana que o produto entrou no sortimento da CIA.

#### **5.2.1.7. Modulação**

Dizemos que um item está modulado para uma loja quando o mesmo faz parte de seu

sortimento. Este número indica quantas lojas o SKU está modulado.

#### **5.2.1.8. Sensibilidade**

A capacidade do consumidor em manter a memória dos preços cobrados nos concorrentes ou no próprio varejista é chamado de sensibilidade ao preço. Classificamos os produtos em Supersensíveis, Sensíveis e Não-Sensíveis.

#### **5.2.1.9. PMA**

É a classificação que o SKU recebe de acordo com sua faixa de preço.

Há três tipos de classificação:

- P - Ponta – Produtos de marcas menos conhecidas ou de qualidade inferior que possuem custos de aquisição mais baixos. Seus preços de venda são geralmente mais baixos que das demais marcas o que permite tratá-los como “chamariz” ou “produtos-isca”.
- M – Média – Produtos de marcas medianas e que possui certo conhecimento popular quanto sua durabilidade e características. Possuem faixas de preço na média do mercado.
- A - Alta – Produtos de marcas líderes e de luxo cujo preço de venda está bem acima da média do mercado.

#### **5.2.1.9. Tabelado**

Indica se o fornecedor força a utilização do preço de venda no mercado.

#### **5.2.1.10. Venda Real**

Dentro do período analisado este item nos mostra a quantidade de peças vendida e a venda que efetivamente ocorreu.

### 5.2.1.11. Planejamento de Venda

Dentro do período analisado este item nos mostra a quantidade de peças vendida e a venda que foi planejada e projetada.

### 5.2.2. Seleção dos produtos utilizados para a pesquisa.

Ao examinar os produtos da CIA e analisar todas as informações consolidadas, foram escolhidos os produtos de código SKU 0422886 - DVD Portatil Vicini VC-911 Bv, 0637696 - DVD c/USB/Ripping Philco PH131 e 0558745 - DVD c/DivX Panasonic S2LBS.

Conforme mostrado na tabela 4, os três produtos são ativos (classe A), estão modulados para a maioria das lojas, incluindo as lojas que selecionamos no tópico anterior, pertencem ao sortimento da categoria durante todo o período analisado no projeto de pesquisa, são super-sensíveis, ou seja, o consumidor possui uma boa percepção sobre seus preços, não são itens com preços tabelado pelo fornecedor, o que permite que a CIA pratique preços diferenciados de seus concorrentes. Foi selecionado um item de cada classificação PMA o que nos dará uma visão melhorada de seu comportamento durante os eventos promocionais.

Período Analisado: 30/12/2007 à 31/05/2008

SKU	Descrição SKU	Hier	Classe	Nome Fornecedor	PV Normal	Dt Cadastro	Modulação
0422886	DVD Portatil Vicini VC-911 Bv	K20201	A	HYATS	99,9	1	75
0722480	DVD Inovox IN1210	K20201	A	LENOXX SOUND III	99,9	14	75
0583880	DVD c/USB Britania Compact	K20201	A	Britania Eletro S/A	129,9	1	76
0637696	DVD c/USB/Ripping Philco PH131	K20201	A	PHILCO IV	149,9	1	73
0629081	DVD Philips DVP3124	K20201	A	PHILIPS	159,9	1	76
0558745	DVD c/DivX Panasonic S2LBS	K20201	A	PANASONIC DO BRASIL LIMITADAII	169,9	1	73

SKU	Descrição SKU	Sensibil	PMA	Tabelado	Venda Real		Planejamento Venda	
					Otd Peças	\$ Venda	Otd Peças	\$ Venda
0422886	DVD Portatil Vicini VC-911 Bv	SS	P	N	38.333	3.732.452	41.300	4.164.840
0722480	DVD Inovox IN1210	S	P	N	8.735	681.270	10.255	855.220
0583880	DVD c/USB Britania Compact	SS	M	N	2.750	363.893	3.066	417.493
0637696	DVD c/USB/Ripping Philco PH131	SS	M	N	11.164	1.645.594	10.123	1.471.718
0629081	DVD Philips DVP3124	SS	M	S	9.144	1.513.367	9.794	1.644.891
0558745	DVD c/DivX Panasonic S2LBS	SS	A	N	2.057	362.664	2.316	421.798

Tabela 4: Comparação entre os três produtos selecionados para o projeto de pesquisa – Fonte: Elaboração própria

### 5.3. Eventos Semanais

Os eventos semanais permitirão fazer a comparação entre as duas estratégias estudadas neste

projeto de pesquisa.

Após analisar cada semana poderemos definir aquela que se enquadra como HILO ou EDLP e assim realizar os testes propostos para validar as hipóteses.

### **5.3.1. Obtenção dos dados**

Para a seleção dos eventos que serão utilizados no projeto de pesquisa foi levantado uma série de informações que será descrito a seguir.

#### **5.3.1.1. Semana**

Indica a semana em que foi coletada as informações.

#### **5.3.1.2. Evento**

Indica qual evento a empresa realizou durante a semana analisada. Esta informação é importante para a pesquisa pois será considerada HILO a semana cujo o evento foca na categoria de itens pesquisada no projeto, ou seja, quando os itens estão promocionais. As semanas em que a categoria de produto estudada não é foco do evento é considerada EDLP, onde é praticado seu preço de venda normal.

#### **5.3.1.3. Relevância da Categoria**

Esta coluna aponta a relevância dos produtos estudados dentro das ações promocionais da empresa.

Para a classificação desta informação foi considerado o número de produtos da categoria anunciado em cada semana.

- *Forte* – Quando o grau de exposição dos produtos em anúncios de jornais, revistas e investimentos em material promocional e de divulgação são altos.
- *Médio* - Quando o grau de exposição dos produtos em anúncios de jornais, revistas e investimentos em material promocional e de divulgação não representam grande impacto no consumidor.

- *Fraca* - Quando o grau de exposição dos produtos em anúncios de jornais, revistas e investimentos em material promocional e de divulgação são baixos e irrelevantes.

#### 5.3.1.4. Venda Categoria

Valor total de venda à vista dos produtos durante todo o evento da semana analisada.

#### 5.3.1.5. Condição de Pagamento

Indica qual a condição de pagamento que a empresa praticou durante a semana analisada.

#### 5.3.2. Seleção dos eventos utilizados na pesquisa

Ao examinar os eventos semanais da CIA e analisar todas as informações consolidadas, foram escolhidas as semanas 5, 10 e 16 para representarem eventos onde as categorias estão promocionais (HILO) e as semanas 3, 7, 8, 9 e 13 para representarem as semanas em que a categoria praticou seu preço de venda normal (EDLP).

Conforme mostrado na tabela 5, os eventos da semana 5, 10 e 16 possuem a relevância forte, ou seja, uma grande quantidade de produtos da categoria possuiu um grau alto de exposição na loja e nos meios de comunicação de massa, o que aumentou sua percepção e promocionalidade. A empresa nestes períodos utiliza precificação estratégica observando seus concorrentes mantendo sempre seus preços abaixo do mercado e tornando-os atrativos ao consumidor. Nas semanas 3, 7, 8, 9 e 13 observamos uma relevância fraca, onde a empresa pratica os preços normais ou de mercado dos produtos da categoria estudada.

Semana	Evento	Relevancia Categoria	Venda Cat	Condição de Pagamento
3	Feirão de UD, Eletro, Beleza e Ferramenta	Fraca	307.512	12x Sem Juros - Min. R\$20,00
5	Hobby&Lazer (foco Carnaval)	Forte	514.690	12x Sem Juros - Min. R\$20,00
7	Casa Linda Verão	Fraca	313.766	12x Sem Juros - Min. R\$20,00
8	Feirão de Informática	Fraca	194.791	12x Sem Juros - Min. R\$20,00
9	Festival Elétrica	Fraca	220.689	12x Sem Juros - Min. R\$20,00
10	C&V nota 10	Forte	393.164	12x Sem Juros - Min. R\$20,00
13	Especial Telecom	Fraca	279.703	12x Sem Juros - Min. R\$20,00
16	Connect	Forte	388.650	12x Sem Juros - Min. R\$20,00

Tabela 5: Comparação entre os eventos selecionados para o projeto de pesquisa – Fonte: Elaboração própria

## 5.4. Tabulação dos dados Comparativos

Após definidas as lojas, os produtos e as semanas que serão analisadas no projeto de pesquisa, é iniciada a consolidação das informações de forma que seja possível analisar conforme descrito na metodologia discutida para este estudo.

Para H1, H2, H3 e H4 foi criada uma tabela que constam os três produtos escolhidos, divididos pelas semanas em uma matriz, de tal forma que, os dados relativos a cada hipótese pudessem ser observados e analisados.

### 5.4.1. Hipótese I

**H1 - Utilizar a estratégia HILO na Casa e Vídeo aumenta sua receita bruta total com a divulgação de seus produtos em campanha promocional intensa nas mídias e meios de comunicação que abrangem seus pontos de venda a preços bem atraentes. Agindo assim sobre os 4Ps do composto de marketing de Kotler.**

A tabela 6 demonstra os resultados obtidos após o tratamento das informações coletadas.

Na tabela vemos a evolução da venda ao longo das semanas selecionadas o que nos permitirá comparar entre os eventos o comportamento dos produtos perante a estratégia utilizada.

#### 5.4.1.1. Cenário nulo principal

A última coluna nos retorna o cenário nulo principal onde temos o valor médio nos períodos em que a CIA pratica seu preço de venda normal. Então para:

$$I1 \rightarrow \frac{\sum_{i=1}^n V_{Bn}}{n} = R\$ 3.581$$

$$I2 \rightarrow \frac{\sum_{i=1}^n V_{Bn}}{n} = R\$ 749$$

$$I3 \rightarrow \frac{\sum_{i=1}^n V_{Bn}}{n} = R\$ 308$$



Onde:

$$\frac{\sum_{n=1}^n \Delta VB_n}{n} = \text{Média da venda bruta nos eventos EDLP}$$

#### 5.4.1.2. Análise semanal dos dados coletados

Com os dados preenchidos podemos comparar cada semana que a empresa pratica HILO com o cenário nulo principal onde é praticado EDLP

##### 5.4.1.2.1. Semana 5 vs Cenário Nulo Principal:

$$I1 \rightarrow VB \text{ HILO5} = R\$ 7.073 \div \Delta VB_{Sem5} = \frac{7.073}{3.581} - 1 = 98\%$$

$$I2 \rightarrow VB \text{ HILO5} = R\$ 1.359 \div \Delta VB_{Sem5} = \frac{1.359}{749} - 1 = 82\%$$

$$I3 \rightarrow VB \text{ HILO5} = R\$ 1.199 \div \Delta VB_{Sem5} = \frac{1.199}{308} - 1 = 290\%$$

Para os três produtos  $\Delta VB > 0\%$  então verificamos aumento de venda bruta nos períodos em que a empresa está mais promocional na categoria estudada.

##### 5.4.1.2.2. Semana 10 vs Cenário Nulo Principal:

$$I1 \rightarrow VB \text{ HILO10} = R\$ 9.970 \div \Delta VB_{Sem5} = \frac{9.970}{3.581} - 1 = 173\%$$

$$I2 \rightarrow VB \text{ HILO10} = R\$ 1.019 \div \Delta VB_{Sem5} = \frac{1.019}{749} - 1 = 36\%$$

$$I3 \rightarrow VB \text{ HILO10} = R\$ 360 \div \Delta VB_{Sem5} = \frac{360}{308} - 1 = 17\%$$

Para os três produtos  $\Delta VB > 0\%$  então verificamos aumento de venda bruta nos períodos em que a empresa está mais promocional na categoria estudada.

#### 5.4.1.2.3. Semana 16 vs Cenário Nulo Principal:

$$I1 \rightarrow VB \text{ HILO16} = R\$ 4.995 \div \Delta VBSem5 = \frac{4.995}{3.581} - 1 = 39\%$$

$$I2 \rightarrow VB \text{ HILO16} = R\$ 3.608 \div \Delta VBSem5 = \frac{3.608}{749} - 1 = 382\%$$

$$I3 \rightarrow VB \text{ HILO16} = R\$ 1.079 \div \Delta VBSem5 = \frac{1.079}{308} - 1 = 251\%$$

Para os três produtos  $\Delta VB > 0\%$  então verificamos aumento de venda bruta nos períodos em que a empresa está mais promocional na categoria estudada.

Ho	SKU	Descrição do SKU	HILO		EDLP		EDLP		EDLP		HILO	EDLP	HILO	CENÁRIO NULO PRINCIPAL
			Semana 3	Semana 5	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 13	Semana 16				
I1	0422886	DVD Portatil Vicini VC-911 Bv	2.098	7.073	4.316	2.758	4.816	9.770	3.917	4.995				3.581
I2	0637696	DVD c/USB/Ripping Philco PH131	680	1.359	170	85	510	1.019	2.299	3.608				749
I3	0558745	DVD c/DivX Panasonic S2LBS	600	1.199	180	200	200	360	360	1.079				308
<b>ANÁLISE DE DADOS</b>														<b>RESULTADO</b>
I1	0422886	DVD Portatil Vicini VC-911 Bv		98%				173%			39%			Aumento
I2	0637696	DVD c/USB/Ripping Philco PH131		82%				36%			382%			Aumento
I3	0558745	DVD c/DivX Panasonic S2LBS		290%				17%			251%			Aumento

Tabela 6: Venda bruta nos períodos analisados – Fonte: Elaboração própria

## 5.4.2. Hipótese II

**H2 – Utilizar a estratégia HILO na Casa e Vídeo provoca um aumento do fluxo de clientes no interior de seus pontos de venda movido pelo sentimento impulsivo de seus consumidores referentes às ofertas promocionais largamente divulgadas nos meios de comunicação.**

A tabela 7 demonstra os resultados obtidos após o tratamento das informações coletadas.

Na tabela vemos a evolução do número de cupons ao longo das semanas selecionadas o que nos permitirá comparar entre os eventos o comportamento dos produtos.

### 5.4.2.1. Cenário nulo principal

A última coluna nos retorna o cenário nulo principal onde temos o valor médio nos períodos

em que a CIA pratica seu preço de venda normal. Então para:

$$II \rightarrow \frac{\sum_{n=1}^n CP_n}{n} = 36 \text{ Cupons}$$

Onde:

$$\frac{\sum_{n=1}^n CP_n}{n} = \text{Média da venda bruta nos eventos EDLP}$$

#### 5.4.2.2. Análise semanal dos dados coletados

Com os dados preenchidos podemos comparar cada semana que a empresa pratica HILO com o cenário nulo principal onde é praticado EDLP

##### 5.4.2.2.1. Semana 5 vs Cenário Nulo Principal:

$$II \rightarrow Cp \text{ HILO5} = 58 \cdot \Delta Cp \text{ Sem5} = \frac{58}{36} - 1 = 59\%$$

Para a categoria estudada  $\Delta Cp > 0\%$  então verificamos aumento do número de cupons nos períodos em que a empresa está mais promocional.

##### 5.4.2.2.2. Semana 10 vs Cenário Nulo Principal:

$$II \rightarrow Cp \text{ HILO10} = 48 \cdot \Delta Cp \text{ Sem10} = \frac{48}{36} - 1 = 32\%$$

Para a categoria estudada  $\Delta Cp > 0\%$  então verificamos aumento do número de cupons nos períodos em que a empresa está mais promocional.

##### 5.4.2.2.3. Semana 16 vs Cenário Nulo Principal:

$$II \rightarrow Cp \text{ HILO16} = 50 \cdot \Delta Cp \text{ Sem16} = \frac{50}{36} - 1 = 37\%$$

Para a categoria estudada  $\Delta Cp > 0\%$  então verificamos aumento do número de cupons nos

períodos em que a empresa está mais promocional.

It	SKU	Descrição do SKU	EDLP	HILO	EDLP	EDLP	EDLP	HILO	EDLP	HILO	CENÁRIO HILO PRINCIPAL
			Semana 3	Semana 5	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 13	Semana 16	
I1	K202	DVD Portatil	37	58	36	34	40	48	35	50	36
<b>ANÁLISE DE DADOS</b>											<b>RESULTADO</b>
I1	K202	DVD Portatil		59%				32%		37%	Aumento

Tabela 7: Número de cupons nos períodos analisados – Fonte: Elaboração própria

### 5.4.3. Hipótese III

**H3 – Utilizar a estratégia EDLP na Casa e Vídeo aumenta a margem de contribuição total da empresa, pois ela utiliza seus preços de venda normal, ou seja, sem descontos promocionais para definição de preços o que aumenta a margem em relação à seus preços de custo.**

A tabela 8 demonstra os resultados obtidos após o tratamento das informações coletadas.

Na tabela vemos a margem de contribuição para os itens analisados ao longo das semanas selecionadas o que permitirá a comparação entre as duas estratégias estudadas.

#### 5.4.3.1. Cenário nulo principal

A última coluna nos retorna o cenário nulo principal onde temos a margem de contribuição total nos períodos em que a CIA pratica seu preço de venda normal. Então para:

$$I1 \rightarrow 1 - \frac{\sum_n^I CMV_n}{\sum_n^I VB_n} = 41,4\%$$

$$I2 \rightarrow 1 - \frac{\sum_n^I CMV_n}{\sum_n^I VB_n} = 34,5\%$$

$$I3 \rightarrow 1 - \frac{\sum_n^I CMV_n}{\sum_n^I VB_n} = 36,5\%$$

Onde:

$$1 - \frac{\sum_{n=1}^i CMV_n}{\sum_{n=1}^i VB_n} = \text{Margem de contribuição total nos cenários EDLP.}$$

#### 5.4.3.2. Análise semanal dos dados coletados

Com os dados preenchidos podemos comparar cada semana que a empresa pratica HILO com o cenário nulo principal onde é praticado EDLP.

Observando a tabela 8 pode-se verificar que a variação da margem de contribuição nos períodos EDLP é muito pequena, tendo uma variação maior que 2% somente em 2 amostras das 15 analisadas ou 13% do total.

I1 → [MC EDLP3 ≈ MC EDLP7 ≈ MC EDLP8 ≈ MC EDLP9 ≈ MC EDLP13] ≈ MC EDLP I1

I2 → [MC EDLP3 ≈ MC EDLP7 ≈ MC EDLP8 ≈ MC EDLP9 ≈ MC EDLP13] ≈ MC EDLP I2

I3 → [MC EDLP3 ≈ MC EDLP7 ≈ MC EDLP8 ≈ MC EDLP9 ≈ MC EDLP13] ≈ MC EDLP I3

I1 → [43,3% ≈ 41,6% ≈ 41,6% ≈ 41,9% ≈ 39,2%] ≈ 41,4%

I2 → [35,8% ≈ 35,8% ≈ 35,9% ≈ 35,8% ≈ 33,6%] ≈ 34,5%

I3 → [38,5% ≈ 31,6% ≈ 38,5% ≈ 38,5% ≈ 33,7%] ≈ 36,5%

##### 5.4.3.2.1. Semana 5 vs Cenário Nulo Principal:

I1 → MC EDLP I1 > MC HILO5 ⇨ 41,4% > 29,7% ⇒ Verdadeiro

I2 → MC EDLP I2 > MC HILO5 ⇨ 34,5% > 35,8% ⇒ Falso

I3 → MC EDLP I3 > MC HILO5 ⇨ 36,5% > 38,5% ⇒ Falso

Para somente 1 dos 3 produtos MC EDLP > MC HILO então verificamos que não houve aumento de margem de contribuição para os produtos pesquisados.

##### 5.4.3.2.2. Semana 10 vs Cenário Nulo Principal:

I1 → MC EDLP I1 > MC HILO10 ⇨ 41,4% > 29,8% ⇒ Verdadeiro

I2 → MC EDLP I2 > MC HILO10 ⇨ 34,5% > 35,8% ⇒ Falso

I3 → MC EDLP I3 > MC HILO10 ⇨ 36,5% > 31,6% ⇒ Verdadeiro

Para 2 dos 3 produtos MC EDLP > MC HILO então verificamos que houve aumento de margem de contribuição para os produtos pesquisados.

#### 5.4.3.2.3. Semana 16 vs Cenário Nulo Principal:

I1 → MC EDLP I1 > MC HILO16 ⇨ 41,4% > 31,8% ⇒ Verdadeiro

I2 → MC EDLP I2 > MC HILO16 ⇨ 34,5% > 42,4,8% ⇒ Falso

I3 → MC EDLP I3 > MC HILO16 ⇨ 36,5% > 33,7% ⇒ Verdadeiro

Para 2 dos 3 produtos MC EDLP > MC HILO então verificamos que houve aumento de margem de contribuição para os produtos pesquisados.

Ito	SKU	Descrição do SKU	EDLP		HILO		EDLP		HILO		CENÁRIO HILO PRINCIPAL
			Semana 3	Semana 5	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 13	Semana 16	
I1	0422886	DVD Portatil Vicini VC-911 Bv	43,3%	29,7%	41,6%	41,6%	41,9%	29,8%	39,2%	31,8%	41,4%
I2	0637696	DVD c:USB/Ripping Philco PH131	35,8%	35,8%	35,8%	35,9%	35,8%	35,8%	33,6%	42,4%	34,5%
I3	0558745	DVD c:DivX Panasonic S2LBS	38,5%	38,5%	31,6%	36,5%	36,5%	31,6%	33,7%	33,7%	36,5%
I ANÁLISE DE DADOS											
Ito	SKU	Descrição do SKU	EDLP	HILO	EDLP	EDLP	EDLP	HILO	EDLP	HILO	
I1	0422886	DVD Portatil Vicini VC-911 Bv	1,9%	-11,6%	0,3%	0,3%	0,5%	-11,6%	-2,1%	-9,6%	
I2	0637696	DVD c:USB/Ripping Philco PH131	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	-0,9%	7,9%	
I3	0558745	DVD c:DivX Panasonic S2LBS	1,9%	1,9%	-4,9%	1,9%	1,9%	-4,9%	-2,9%	-2,9%	
	0422886	DVD Portatil Vicini VC-911 Bv		Aumento				Aumento		Aumento	
	0637696	DVD c:USB/Ripping Philco PH131		Redução				Redução		Redução	
	0558745	DVD c:DivX Panasonic S2LBS		Redução				Aumento		Aumento	

Tabela 8: Margem de contribuição nos períodos analisados – Fonte: Elaboração própria

#### 5.4.4. Hipótese IV

**H4 – Utilizar a estratégia EDLP na Casa e Vídeo reduz o custo com publicidade para a categoria estudada durante todo o período não promocional, pois não há a necessidade de expor os produtos ao consumidor final uma vez que utilizam seus preços de venda normal que é o preço de venda estabelecido pelo mercado.**

A tabela 9 demonstra os resultados obtidos após o tratamento das informações coletadas.

Na tabela vemos a evolução dos custos de anúncio ao longo das semanas selecionadas o que nos permitirá comparar entre os eventos o comportamento dos produtos perante a estratégia

utilizada.

#### 5.4.4.1. Cenário nulo principal

A última coluna nos retorna o cenário nulo principal onde temos o valor médio dos custos com anúncios para cada SKU no evento semanal. Então para:

$$I1 \rightarrow \frac{\sum_{n=1}^n CA_n}{n} = R\$ 892$$

$$I2 \rightarrow \frac{\sum_{n=1}^n CA_n}{n} = R\$ 227$$

$$I3 \rightarrow \frac{\sum_{n=1}^n CA_n}{n} = R\$ 152$$

Onde:

$$\frac{\sum_{n=1}^n V_{Bn}}{n} = \text{Média da venda bruta nos eventos EDLP}$$

#### 5.4.4.2. Análise semanal dos dados coletados

Com os dados preenchidos podemos comparar cada semana que a empresa pratica HILO com o cenário nulo principal onde é praticado EDLP

##### 5.4.4.2.1. Semana 5 vs Cenário Nulo Principal:

$$I1 \rightarrow CA_{HILO5} = R\$ 1.577 \div \Delta CASem5 = \frac{1.577}{892} - 1 = 77\%$$

$$I2 \rightarrow CA_{HILO5} = R\$ 1.239 \div \Delta CASem5 = \frac{1.239}{227} - 1 = 446\%$$

$$I3 \rightarrow CA_{HILO5} = R\$ 197 \div \Delta CASem5 = \frac{197}{152} - 1 = 30\%$$

Para os três produtos  $\Delta CA > 0\%$  então verificamos aumento de venda bruta nos períodos em que a empresa está mais promocional na categoria estudada.

#### 5.4.4.2.2. Semana 10 vs Cenário Nulo Principal:

$$I1 \rightarrow CA\ HILO10 = R\$ 4.681 \div \Delta CASem5 = \frac{4.681}{892} - 1 = 425\%$$

$$I2 \rightarrow CA\ HILO10 = R\$ 600 \div \Delta CASem5 = \frac{600}{227} - 1 = 164\%$$

$$I3 \rightarrow CA\ HILO10 = R\$ 600 \div \Delta CASem5 = \frac{600}{152} - 1 = 295\%$$

Para os três produtos  $\Delta CA > 0\%$  então verificamos aumento de venda bruta nos períodos em que a empresa está mais promocional na categoria estudada.

#### 5.4.4.2.3. Semana 16 vs Cenário Nulo Principal:

$$I1 \rightarrow CA\ HILO16 = R\$ 1.197 \div \Delta CASem5 = \frac{1.197}{892} - 1 = 34\%$$

$$I2 \rightarrow CA\ HILO16 = R\$ 468 \div \Delta CASem5 = \frac{468}{227} - 1 = 106\%$$

$$I3 \rightarrow CA\ HILO16 = R\$ 462 \div \Delta CASem5 = \frac{462}{152} - 1 = 204\%$$

Para os três produtos  $\Delta CA > 0\%$  então verificamos aumento de venda bruta nos períodos em que a empresa está mais promocional na categoria estudada.

Ito	SKU	Descrição do SKU	HILO		EDLP		EDLP		EDLP		HILO		CENÁRIO NULO PRINCIPAL
			Semana 3	Semana 5	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 13	Semana 16			
I1	0422886	DVD Portatil Vicini VC-911 Bv	399	1.577	1.605	572	1.385	4.681	500	1.197	892		
I2	0637696	DVD c/USB/Ripping Philco PH131	100	1.239	201	142	193	600	500	468	227		
I3	0558745	DVD c/DivX Panasonic S2LBS	100	197	201	142	193	600	125	462	152		
<b>ANÁLISE DE DADOS</b>													
I1	0422886	DVD Portatil Vicini VC-911 Bv	77%				425%		34%		Aumento		
I2	0637696	DVD c/USB/Ripping Philco PH131	446%				164%		106%		Aumento		
I3	0558745	DVD c/DivX Panasonic S2LBS	30%				295%		204%		Aumento		

Tabela 9: Venda bruta nos períodos analisados – Fonte: Elaboração própria



### 5.5. Tabulação dos dados Estatísticos

Para identificar os fatores críticos de sucesso na gestão estratégica de preços das empresas varejistas foi realizada uma série de entrevistas com analistas e gestores da empresa estudada. Os entrevistados foram divididos em três grupos como descritos a seguir:

- **Analistas Pricing:** Aqueles responsáveis pela análise e estratégia de precificação da empresa;
- **Analistas de mercado:** Aqueles responsáveis por outras estratégias comerciais;
- **Gestores:** Todos os diretores, gerentes e coordenadores de mercado.

A amostra é composta por 12 componentes divididos da seguinte forma:

Cargo	Total
Analista Mercado	4
Analista Pricing	4
Gestor	4
<b>Total geral</b>	<b>12</b>

Quadro 6: Componentes do questionário de pesquisa – Fonte: Elaboração própria

Para a questão número 1 do questionário utilizamos o método Qui-Quadrado ( $X^2$ ), uma vez que é possível comparar um grupo observado com um grupo esperado de frequência.

Os resultados obtidos apuram a ordem de priorização dos FCS segundo a visão dos respondentes.

Foram realizadas 10 combinações possíveis dos potenciais FCS identificados. São eles: Preços baixos, alto número de clientes circulando nas lojas, margem de contribuição, pesquisa de mercado e alta exposição de produtos em ações promocionais.

FCS	Pontuação Absoluta (PO)	Pontuação Teórica (PE)	(PO-PE)	(PO-PE) 2	((PO-PE) 2/PE)
Preços Baixos	12	24	-12	144	6,00
Alto número de clientes circulando nas lojas	28	24	4	16	0,67
Margem de Contribuição	26	24	2	4	0,17
Pesquisa de mercado	20	24	-4	16	0,67
Alta exposição dos produtos em ações promocionais	34	24	10	100	4,17
SOMA	120	120			11,67

Total X <sup>2</sup>	11,67
Número da Amostra (K)	5
Grau de Liberdade (gl)	4
$\alpha$	0,05
X <sup>2</sup> Tabelado	9,488

*Há diferenças significativas entre os FCS*

Tabela 10: Qui-Quadrado – Fonte: Elaboração própria

Sendo assim, é possível verificar que há diferença estatisticamente significativa entre os fatores críticos de sucesso.

Para a identificação das diferenças de proporção dos FCS foi aplicada uma análise por meio da aplicação do Qui-Quadrado aos 10 pares de fatores.

Número da Amostra (K)	2
Grau de Liberdade (gl)	1
$\alpha$	0,05
X <sup>2</sup> Tabelado	3,841

FCS	Pontuação Absoluta (PO)	Pontuação Teórica (PE)	(PO-PE)	(PO-PE) 2	((PO-PE) 2/PE)
Preços Baixos	12	20	-8	64	3,20
Alto número de clientes circulando nas lojas	28	20	8	64	3,20
	40				6,40

*Há diferenças significativas entre os FCS*

Preços Baixos	12	19	-7	49	2,58
Margem de Contribuição	26	19	7	49	2,58
	38				5,16

*Há diferenças significativas entre os FCS*

Preços Baixos	12	16	-4	16	1,00
Pesquisa de mercado	20	16	4	16	1,00
	32				2,00

*Não há diferenças significativas entre os FCS*

Preços Baixos	12	23	-11	121	5,26
Alta exposição dos produtos em ações promocionais	34	23	11	121	5,26
	46				10,52
<i>Há diferenças significativas entre os FCS</i>					
Alto número de clientes circulando nas lojas	28	27	1	1	0,04
Margem de Contribuição	26	27	-1	1	0,04
	54				0,07
<i>Não há diferenças significativas entre os FCS</i>					
Alto número de clientes circulando nas lojas	28	24	4	16	0,67
Pesquisa de mercado	20	24	-4	16	0,67
	48				1,33
<i>Não há diferenças significativas entre os FCS</i>					
Alto número de clientes circulando nas lojas	28	31	-3	9	0,29
Alta exposição dos produtos em ações promocionais	34	31	3	9	0,29
	62				0,58
<i>Não há diferenças significativas entre os FCS</i>					
Margem de Contribuição	26	23	3	9	0,39
Pesquisa de mercado	20	23	-3	9	0,39
	46				0,78
<i>Não há diferenças significativas entre os FCS</i>					
Margem de Contribuição	26	30	-4	16	0,53
Alta exposição dos produtos em ações promocionais	34	30	4	16	0,53
	60				1,07
<i>Não há diferenças significativas entre os FCS</i>					
Pesquisa de mercado	20	27	-7	49	1,81
Alta exposição dos produtos em ações promocionais	34	27	7	49	1,81
	54				3,63
<i>Não há diferenças significativas entre os FCS</i>					

Tabela 11: Qui-Quadrado aos 10 pares de fatores – Fonte: Elaboração própria

De acordo com o resultado do Qui-Quadrado, identifica-se que existem 3 grupos de fatores com diferenças significativas o qual chamaremos:

- **Fator 1** – Preços Baixos;
- **Fator 2** – Pesquisa de mercado;
- **Fator 3** – Alto número de clientes circulando nas lojas, margem de contribuição, alta exposição de produtos em ações promocionais.

Aplicaremos então komolgorov-Smirnov para determinarmos o grau de importância entre os fatores.

FCS	Pont Absoluta	Pont Relativa	Pont Relativa Acumulada	Pont Relativa Teórica	Pont Rel Acum Teórica	Dif Pont Real e Pont Teórica
	pa	pr=pa/pt	pra=Spa	prt=1/3	prta=Sprt	D=pra-prta
Fator 3	88	0,733	0,733	0,333	0,333	0,400
Fator 2	20	0,167	0,900	0,333	0,667	0,233
Fator 1	12	0,100	1,000	0,333	1,000	0,000

120 1,000

Número de componentes Entrevistados 12  
 $\alpha$  0,05

Diferença Máxima acumulada 0,400  
 Probabilidade Associada 0,375

*Há diferenças significativas entre os FCS*

Tabela 12: Komolgorov-Smirnov – Grupo de fatores – Fonte: Elaboração própria

Como é possível observar a diferença máxima acumulada  $d = 0,400$  é maior que a probabilidade associada  $p = 0,375$  para uma amostra de 12 componentes e nível de significância  $\alpha = 0,05$ , logo observa-se que há diferenças significativas entre os fatores.

FCS	Pont Absoluta	Pont Relativa	Pont Relativa Acumulada	Pont Relativa Teórica	Pont Rel Acum Teórica	Dif Pont Real e Pont Teórica
	pa	pr=pa/pt	pra=Spa	prt=1/3	prta=Sprt	D=pra-prta
Alta exposição dos produtos em ações promocionais	34	0,283	0,283	0,200	0,200	0,083
Alto número de clientes circulando nas lojas	28	0,233	0,517	0,200	0,400	0,117
Margem de Contribuição	26	0,217	0,733	0,200	0,600	0,133
Pesquisa de mercado	20	0,167	0,900	0,200	0,800	0,100
Preços Baixos	12	0,100	1,000	0,200	1,000	0,000

120 1,000

Número de componentes Entrevistados 12  
 $\alpha$  0,05

Diferença Máxima acumulada 0,133  
 Probabilidade Associada 0,375

*Não há diferenças significativas entre os FCS*

Tabela 13: Komolgorov-Smirnov – FCS – Fonte: Elaboração própria

Ao aplicarmos Komolgorov-Smirnov para cada fator obtemos que a diferença máxima acumulada  $d = 0,133$  é menor que a probabilidade associada  $p = 0,375$  para uma amostra de 12 componentes e nível de significância  $\alpha = 0,05$ , logo observa-se que não há diferenças significativas entre os fatores.

Com isso concluímos que de acordo com os respondentes, os fatores críticos de sucesso “alta

exposição dos produtos em ações promocionais”, “alto numero de clientes circulando nas lojas” e “margem de contribuição” são considerados mais importantes que pesquisa de mercado e preços baixos nesta ordem.

A questão número 2 verifica a rejeição dos respondentes a algum dos FCS sugeridos no questionário, foi feita uma contagem do número de vezes que cada Fator Crítico de Sucesso foi rejeitado por algum dos respondentes da amostra e calculado o percentual de rejeições sobre 12 que é o número total de elementos da amostra.

	Total Rejeições	% Rejeição
Preços Baixos	-	-
Alto número de clientes circulando nas lojas	1	8,3%
Margem de Contribuição	-	-
Pesquisa de mercado	1	8,3%
Alta exposição dos produtos em ações promocionais	-	-

Tabela 14: Índice de rejeição dos FCS – Fonte: Elaboração própria

Como se pode observar nenhum fator crítico de sucesso atingiu o patamar de 30% de recomendação para eliminação, que era o critério estabelecido para sua rejeição. Os únicos FCS que obtiveram rejeição foram o de “alto número de clientes circulando nas lojas” e “pesquisa de mercado”, rejeitado por 8,3% dos respondentes. Esse resultado confronta o resultado da análise das respostas da questão no 1, que indicou haver diferença significativa entre os FCS. Pela questão número 1 verificamos que “preços baixos” possui a menor prioridade como FCS, porem, não é um fator que deva ser excluído, já “pesquisa de mercado” apontado como o segundo de menor prioridade recebeu 1 voto de rejeição pelos respondentes, além disso, “alto número de clientes circulando nas lojas” recebeu 1 voto de rejeição e foi apontado como o segundo FCS mais importante para uma estratégia de preços eficiente.

A questão número 3, que verifica a intenção dos respondentes em acrescentar algum Fator Crítico de Sucesso à relação dos fatores sugeridos do questionário, teve como resultado 8 sugestões, conforme lista a seguir:

1. Condição de pagamento (5 vezes);
2. Gasto com anúncio;
3. Elasticidade de preço;

4. Estudo de demanda;
5. Ambiente adequado ao público alvo;
6. Campanhas de treinamento e aperfeiçoamento da equipe;
7. Práticas comerciais utilizadas pelos concorrentes;
8. Taxa de Juros (3 vezes)

42% dos respondentes indicaram “condição de pagamento” como um FCS para a gestão estratégica de preços o que faz com que seja um fator significativo a ser aplicado.

25% dos respondentes indicaram “Taxa de juros” como um FCS para a gestão estratégica de preços o que faz com que seja um fator significativo a ser aplicado.

A questão número 4 do questionário de pesquisa verifica se as questões chaves são verdadeiras validando as hipóteses levantadas inicialmente neste estudo.

Para tal, aplicamos a metodologia da lógica paraconsistente onde, como dita anteriormente, dividimos os respondentes em 3 grandes grupos: analistas pricing, analistas de mercado e gestores.

	Analistas Mercado (OR)		Analistas Pricing (OR)		Gestores (OR)		Grupo 1, 2 e 3 (AND)	
	Grau Crença	Grau Descrença	Grau Crença	Grau Descrença	Grau Crença	Grau Descrença	Grau Crença	Grau Descrença
Hipótese 01	0,75	0,50	0,75	0,50	0,75	0,50	0,75	0,50
Hipótese 02	1,00	0,75	1,00	-	1,00	0,25	1,00	-
Hipótese 03	0,75	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75	0,50	0,75
Hipótese 04	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	0,25	0,75	0,25
	Baricentro						0,75	0,38

Tabela 15: Maximização e Minimização – Fonte: Elaboração própria

Após a aplicação das regras de maximização e minimização, pelo dispositivo paraanalisador, os resultados foram plotados em um gráfico cartesiano conforme a gráfico 1.

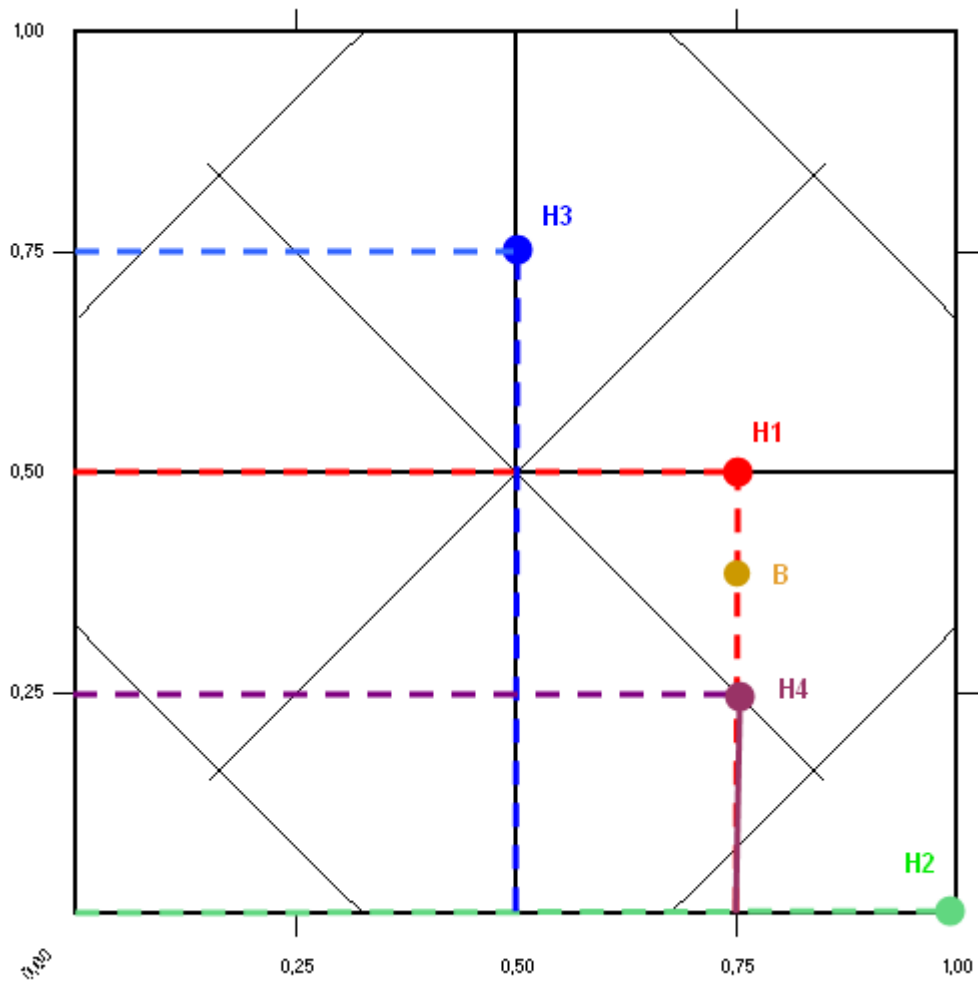


Gráfico 1 - Gráfico Cartesiano Lógica Paraconsistente – Fonte: Elaboração própria

Todos os pontos estão acima da linha CD, ou seja, da linha perfeitamente definida.

O ponto H1 caiu na região do gráfico de quase verdade tendendo à inconsistência. O ponto H2 está na região considerada como verdade. O ponto H3 está na região de quase falsidade tendendo à inconsistência e o ponto H4 está na região de quase verdade tendendo à inconsistência.

O ponto B, ou baricentro, caiu na região de verdade tendendo à inconsistência. Este ponto é o centro geométrico dos pontos que representam os fatores de influência e traduz de certa forma a influência resultante de todos os fatores considerados nesta análise.

Ponto	Questão Chave	Resultado paranalizador
H1	Utilizar a estratégia HILO aumenta a receita bruta total da empresa estudada?	Quase verdade tendendo à inconsistência
H2	Utilizar a estratégia HILO aumenta o fluxo de clientes no interior de seus pontos de venda?	Verdade
H3	Utilizar a estratégia EDLP aumenta a margem de contribuição da empresa estudada?	Quase falsidade tendendo a inconsistência
H4	Utilizar a estratégia EDLP reduz o custo com publicidade na empresa estudada?	Quase verdade tendendo à inconsistência
B	Fator de influência	Quase verdade tendendo à inconsistência

Quadro 7: Resultado paraconsistente X Questões chaves – Fonte: Elaboração própria



## 6. Conclusões e recomendações

Neste Capítulo, são apresentadas as conclusões de todo o processo de condução da pesquisa desde seu planejamento, levantamento bibliográfico, referencial teórico, metodologia e resultados.

Os dados obtidos na pesquisa de campo permitiram a análise de cada uma das hipóteses levantadas, a partir das questões-chave, justificando a sua corroboração ou refutação.

Conforme discutido ao longo do projeto de pesquisa uma boa estratégia de preços é fundamental para que uma empresa seja bem sucedida e atingir o posicionamento almejado no mercado competitivo e é o elemento do composto de marketing que mais afeta a competitividade, o volume de venda, entre outras variáveis, do mercado varejista.

A metodologia utilizada é válida para identificar e comparar as duas estratégias de preços estudadas neste projeto de pesquisa e nos resultados pode-se estabelecer as seguintes análises quanto ao problema da pesquisa, hipóteses utilizadas e conclusões:

### 6.1. Solução do problema

No capítulo 1, o problema foi formulado da seguinte forma: **Qual a estratégia de preço que uma rede varejista de auto-serviço pode utilizar para que obtenha melhor desempenho na venda de seus produtos, sem prejudicar a sua margem e fortalecer sua marca frente aos concorrentes?**

Após análise dos resultados obtidos na experimentação efetuada nas lojas da empresa estudada conclui-se que a melhor estratégia seria um misto entre as duas analisadas visto que:

- Ao utilizar a estratégia HILO vemos um aumento na venda bruta das lojas provocada pelo preço mais baixo em relação aos concorrentes com grande divulgação nos meios de comunicação.
- Ao utilizar a estratégia HILO aumenta-se o fluxo de clientes no interior da loja o que estimula a venda dos demais produtos expostos na loja.
- Ao utilizar a estratégia EDLP há um aumento significativo nas margens de contribuição da empresa, ou seja, há um aumento do lucro bruto total.
- Ao utilizar a estratégia EDLP há uma redução nos custos de anúncio com os produtos expostos

Portanto o conhecimento destas características é importante para que a empresa varejista dose cada uma das estratégias e que crie uma política de preços que seja mais adequada aos objetivos de negócios, à cultura da empresa, explore melhor suas forças e não dependa de suas fraquezas.

## **6.2. Verificação das hipóteses**

A metodologia aplicada se baseia no teste de falseabilidade das hipóteses levantadas, por meio do método da hipótese nula, ou seja, pela aplicação de uma análise comparativa adequada à natureza das variáveis e da amostra analisada de forma a verificar-se o grau de significância dos resultados obtidos.

Assim, foram identificadas quais as vantagens de cada estratégia e a partir das informações coletadas no banco de dados da empresa estudada e das respostas do questionário de pesquisa de campo, as informações foram tabuladas e tratadas de forma a testar cada hipótese.

Desta forma, pôde-se analisar, validando total ou parcialmente ou refutando, cada hipótese levantada e responder as questões-chave associadas. A seguir, estão relacionadas cada hipótese, sua análise com validação total, parcial ou refutação e a resposta a cada questão-chave.

### **6.2.1. Hipótese I**

**Utilizar a estratégia HILO na Casa e Vídeo aumenta sua receita bruta total com a divulgação de seus produtos em campanha promocional intensa nas mídias e meios de comunicação que abrangem seus pontos de venda a preços bem atraentes. Agindo assim sobre os 4Ps do composto de marketing de Kotler.**

Pelos resultados obtidos, podemos concluir que a hipótese I foi considerada plausível, pois para os cenários HILO/EDLP analisados obteve-se crescimento no valor total da venda bruta.

#### **6.2.1.1. Questões-chave:**

a) Utilizar a estratégia HILO aumenta a receita bruta total da empresa estudada?

Resposta: Sim, para cada uma das três semanas HILO analisadas, em comparação com o cenário nulo principal EDLP, obtivemos uma variação da venda bruta positiva para os três

produtos analisados, o que indica crescimento.

Segundo o gráfico da lógica paraconsistente, H1 se encontra na região de verdade tendendo à inconsistência o que significa que podemos considerar, de acordo com os respondentes, que a questão é parcialmente verdadeira.

### **6.2.2. Hipótese II**

**Utilizar a estratégia HILO na Casa e Vídeo provoca um aumento do fluxo de clientes no interior de seus pontos de venda movido pelo sentimento impulsivo de seus consumidores referentes às ofertas promocionais largamente divulgadas nos meios de comunicação.**

Pelos resultados obtidos, podemos concluir que a hipótese II foi considerada plausível, pois para os cenários HILO/EDLP analisados obteve-se crescimento no número de cupons médios.

#### **6.2.2.1. Questões-chave:**

a) Utilizar a estratégia HILO aumenta o fluxo de clientes no interior de seus pontos de venda?

Resposta: Sim, para cada uma das três semanas HILO analisadas, em comparação com o cenário nulo principal EDLP, obtivemos uma variação de número de cupons positiva para a categoria analisada, o que indica crescimento do fluxo de clientes.

Segundo o gráfico da lógica paraconsistente H2 se encontra na zona da verdade o que significa que, de acordo com os respondentes do questionário de pesquisa de campo, a hipótese é verdadeira.

### **6.2.3. Hipótese III**

**Utilizar a estratégia EDLP na Casa e Vídeo aumenta a margem de contribuição total da empresa, pois ela utiliza seus preços de venda normal, ou seja, sem descontos promocionais para definição de preços o que aumenta a margem em relação à seus preços de custo.**

Pelos resultados obtidos, podemos concluir que a hipótese III foi considerada parcialmente plausível, pois para os cenários HILO/EDLP analisados não se obteve unanimidade na comparação entre as estratégias para um aumento da margem de contribuição no período

EDLP.

#### **6.2.3.1. Questões-chave:**

a) Utilizar a estratégia EDLP aumenta a margem de contribuição da empresa estudada?

Resposta: Sim, Apesar de encontrarmos resultados para alguns itens contrários a esta afirmação, podemos concluir que utilizar a estratégia EDLP aumenta a margem de contribuição da empresa analisada.

Ao analisar resultado por item, verifica-se que nos períodos HILO o item considerado ponta ou isca, I1, possui uma margem de contribuição muito baixa em relação aos períodos EDLP. Por outro lado, para manter a margem sadia e dentro da meta estipulada pela CIA, os produtos classificados como média e alta, I2 e I3 respectivamente, ou seja, os produtos de maiores marcas e melhores qualidades, tendem a aumentar de preço.

Pelo gráfico da lógica paraconsistente, H3 se encontra na região considerada como quase falsidade tendendo à inconsistência o que significa que, de acordo com os respondentes do questionário de pesquisa, a hipótese é parcialmente falsa. É importante frisar que como fator crítico de sucesso para uma gestão estratégica de preços, “margem de contribuição” não obteve nenhum índice de rejeição por parte dos respondentes, além de, pela análise Komolgorov-Smirnov e Qui-Quadrado indicar “margem de contribuição” como prioritário em relação à “Pesquisa de mercado” e “Preços baixos”

#### **6.2.4. Hipótese IV**

**Utilizar a estratégia EDLP na Casa e Vídeo reduz o custo com publicidade para a categoria estudada durante todo o período não promocional, pois não há a necessidade de expor os produtos ao consumidor final uma vez que utilizam seus preços de venda normal que é o preço de venda estabelecido pelo mercado.**

Pelos resultados obtidos, podemos concluir que a hipótese IV foi considerada plausível, pois para os cenários HILO/EDLP analisados obteve-se redução no custo de anúncio.

#### **6.2.4.1. Questões-chave:**

a) Utilizar a estratégia EDLP reduz o custo com publicidade na empresa estudada?

Resposta: Sim, para cada uma das três semanas HILO analisadas, em comparação com o

cenário nulo principal EDLP, obtivemos uma variação do custo de anúncio positiva para os três produtos analisados, o que indica redução nos custos de anúncio para os períodos EDLP.

Segundo o gráfico da lógica paraconsistente, H4 se encontra na região de verdade tendendo à inconsistência o que significa que podemos considerar, de acordo com os respondentes, que a questão é parcialmente verdadeira.

### **6.3. Conclusões**

Após a verificação de cada hipótese e resposta às questões-chave, pôde ser feita uma análise dos resultados com relação à contextualização do problema e, a partir desta análise, fazer deduções sobre o segmento em estudo.

Pode-se, a partir dos resultados encontrados, concluir que os fatores críticos de sucesso na gestão estratégica de preços no varejo são, por ordem de prioridade:

- Alta exposição dos produtos em ações promocionais;
- Alto número de clientes circulando nas lojas;
- Margem de contribuição;
- Pesquisa de mercado e;
- Preços baixos.

Além destes, outros 2 fatores críticos de sucesso foram identificados:

- Condição de pagamento; e
- Taxa de juros.

Quanto às estratégias de precificação estudadas no projeto de pesquisa podemos observar que:

- A Casa & Vídeo atua com uma combinação dessas estratégias de modo que vários bons resultados são obtidos. Entretanto, também diversos problemas são gerados, principalmente devido à pressão que a estratégia HILO acaba gerando nos produtos EDLP pelo calendário de precificação dos produtos anunciados e o grande número de eventos promocionais que acabam por perpetuar a memória dos preços dificultando a recuperação de margem exigida pela estratégia HILO.
- O resultado indicado para aumento do fluxo de clientes em loja representa o quanto o composto de marketing chamado de promoção também influencia na decisão final do

consumidor, ao informar através de anúncios publicitários sobre os preços praticados durante seu período de vigência, o que permite que o consumidor faça uma comparação com os preços dos concorrentes e comprove sua promocionalidade;

- Da mesma forma o resultado indicado para redução dos custos de anúncio nos períodos EDLP representa o quanto a empresa deixa de gastar com anúncios publicitários. Nestes períodos, quando o produto não é divulgado em mídia, os varejistas tendem a aumentar seus preços para igualar ou até superar os preços da concorrência de acordo com sua sensibilidade para com os consumidores.
- Como consequência da alta exposição na mídia e da sensação de ter preços mais baixos que os concorrentes a empresa acaba por fortalecer sua marca perante os consumidores, passando uma imagem de empresa que possui sempre preços justos, o que acaba por ser uma opção de pesquisa, mesmo quando o produto em questão não esteja anunciado como oferta no período.
- O aumento do fluxo de clientes, além de aumentar a venda bruta total da categoria pela relação preço de venda x quantidade vendida, aumenta também a venda bruta total da loja pois quando atraídos para a loja pelos produtos iscas, os consumidores se sentem atraídos por levar outros itens anunciados ou não, mas que compõe um valor total compatível com o seu poder de compra;
- A redução da margem de contribuição nos períodos HILO é muito utilizada pois os produtos considerados ponta, são aqueles considerados como chamariz ou isca, geralmente de marcas menos conhecidas e de qualidade inferiores que são anunciados nos eventos promocionais e amplamente divulgados na mídia. Os itens classificados como média e alta, quando sofrem variação em seu preço de venda, tendem a aumentar seus preços normais e compensar os grandes descontos utilizados nos produtos ponta para ganhar dos concorrentes e passar a imagem de promocional.
- Apesar dos resultados encontrados, cada segmento de produto deve ser estudado para verificar seu comportamento ao utilizar uma estratégia de preço;
- Os resultados podem ser diferentes quando o segmento de mercado está passando por uma recessão o que obrigaria ao varejista alterar sua estratégia de preço para se adequar ao cenário econômico do período;

#### **6.4. Sugestões para estudos futuros**

A pesquisa sobre Fatores Críticos de Sucesso na gestão estratégica de preços no varejo não finaliza neste trabalho, havendo muitos outros aspectos para serem investigados. A seguir, são feitas algumas sugestões de futuros estudos, que podem complementar e aprofundar o trabalho aqui apresentado, na forma de novas questões a serem respondidas:

- Verificar as percepções dos FCS entre empresas do mesmo ramo e demais categorias de produto;
- Relacionar as estratégias de precificação em consideração ao ciclo de vida do produto na sua formação e gestão de preço.
- Relacionar os FCS de sucesso encontrados nesse projeto de pesquisa com a qualidade percebida pelos clientes.
- Como conciliar o investimento inicial no lançamento de novos produtos com preços acessíveis aos clientes?

## Bibliografia

AAKER, D. *Marcas: Gerenciando Valor da Marca*. São Paulo: Negócio, 1998

AGUIAR, E.P. *Fatores críticos de sucesso em vendas de combustíveis no mercado de aviação civil doméstico e a qualidade percebida pelo cliente*. Dissertação para graduação em mestrado, Rio de Janeiro: UFF, 2005

AMARAL, A. C. *FCS de Organizações Cooperativas, 2001*. Dissertação de Mestrado, UFMG. Minas Gerais, 2001.

AMARAL, S.A. *Os 4 Ps do composto de marketing na literatura de ciência da informação*. EVUnB, DF, 2002

ANDRADE, Silviane Cristina. *Fatores Críticos de Sucesso no Lançamento de Serviços de Comunicação Móvel de Dados em Alta Velocidade nas Operadoras de Telefonia Móvel Celular no Brasil*. Rio de Janeiro, 2005. 243 p. Dissertação de Mestrado, UFF. Rio de Janeiro, 2005.

ASSEF, R. *Guia prático de formação de preços: aspectos mercadológicos, tributários, e financeiros para pequenas e médias empresas*. Rio de Janeiro:Campus, 1997.

BARBOSA JUNIOR, O. C. *FCS na Fidelização de Clientes nos Bancos, Utilizando Tecnologia de Informação*. Dissertação de Mestrado, DUFSC. Santa Catarina, 2003.

BERNARDI, L.A. *Manual de Formação de Preços: Políticas, Estratégias e Fundamentos*. SP, Ed Atlas, 3ª edição, 2007.

CARALLI, R. *The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management*. CMU/SEI-2004-TR-010. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon, Jul 2004.

CARVALHO, F.R., BRUNSTEIN, I. *Estudo de Tomada de Decisão Baseado em Lógica Paraconsistente Anotada: Avaliação do Projeto de uma Fábrica*. Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção n.1, p. 47-62, dez. 2003

CHURCHILL, G. A. Jr e PETER, J. Paul. *Marketing Criando Valor para os Clientes*. SP, Ed Saraiva, 2ª edição, 2003.

FERREIRA, F.H.G. *Gestão do composto mercadológico*. SEBRAE: Biblioteca Temática do Empreendedor, 2002



GOBÉ, M. *A emoção das marcas: conectando marcas às pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HAMLIN, Cynthia Lins ; FERREIRA, J. ; PERRUSI, A. *A Aplicação do Método Hipotético-Dedutivo de Karl Popper às Ciências Sociais*. Recife: UFPE, 2007

HASSEGAWA, L. *O Papel das Interfaces no Sucesso de Projetos Utilizando Equipes Virtuais*. São Paulo; 2002, 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

HO, T., TANG, C., BELL, D. *Rational Shopping Behavior and the Option Value of Variable Pricing*. *Management Science*, Vol. 44, No. 12, Part 2 of 2 (Dec., 1998), pp. S145-S160.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. SP, Prentice Hall, 10a. Ed., 2000.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. *Metodologia Científica*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEVY, M. e WEITZ B.. *Administração de Varejo*. SP, Atlas, 2000

MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. Editora Atlas, 9 ed. São Paulo, 2006.

MATTAR, Fauze. *Pesquisa de Marketing*. 2 volumes. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N. (Org.). *Varejo: administração de empresas comerciais*. São Paulo: SENAC, 1997.

MORIYAMA, G.K. *Obstáculos ao Sucesso Empresarial na Pequena Empresa: Estudo dos Fatores Negligenciados pelo Empreendedor e Influentes no Fracasso do Negócio*. São Paulo, USP 2001.

OLIVEIRA, H.R., *Modelagem do Processo de compra e de formação de preços no varejo: Um Estudo de Caso em Uma Rede de Lojas de Tintas*. Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração. Área de concentração: Marketing e Administração Estratégica, Belo Horizonte: UFMG, 2000.

OLIVEIRA, H.R. *Relatórios gerenciais para decisão de preços de venda na micro e pequena empresa comercial varejista: Uma contribuição ao estudo do conceito de margem de contribuição*. *Revista Scientia*. Vila Velha (ES), v. 3, n. 2, , jul/dez. 2002 p. 93-116

PARENTE, J. *Varejo no Brasil Gestão e Estratégia*. SP, Ed. Atlas, 1ªed., 2000.

POPPER, K. *The Logic of Scientific Discovery*. Londres: Hutchinson, p 493, 1968

POPPER, K.. *The Poverty of Historicism*. Londres: Routledge, p. 132, 1960

REIS, A. & TROUT, J. *Posicionamento: a batalha por sua mente*. São Paulo: Pearson, 2002.

ROCHA, H. R. *Fatores críticos de sucesso de start up de veículos e a qualidade (CMMI) no desenvolvimento de produtos do sul fluminense*. Dissertação para graduação em mestrado apresentada , como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: Gestão pela Qualidade Total, Rio de Janeiro: UFF, 2005

ROCKART, John. *A New Approach to Defining the Chief Executive's Information Needs*. Working Paper no. 37. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology. May 1978.

ROCKART, F. J. *Chief Executives Define their Own Data Needs*. Harvard Business Review, 1979.

ROCKART, F. J.; BULLEN, C. *A Primer on Critical Success Factors*. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1981.

SANTOS, J. J. *Análise de custos: remodelado com ênfase para custo marginal, relatórios e estudos de casos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SARAIVA, Juliane S.; BORGES, A, *Marketing social Aliado ao Marketing Comercial: fortalecendo Marcas*. Centro Universitário de Belo Horizonte – UNI-BH. Belo horizonte, MG, 2007

SIQUARA, Lúcia. *Fatores Críticos de Sucesso no Lançamento de Solventes Industriais*. 2003, 103 f. Dissertação (mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial). Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2003.

SIEGEL, M. R. *Estatística*. 3. edição. São Paulo: Makron Books, 1956.

SIEGEL, S. *Estatística Não-Paramétrica (para as Ciências do Comportamento)*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1975.

TOLEDO, G., PROENÇA, M. e MELLO JR., S. *Estratégia Competitiva e Política de Preços: Um Estudo de Casos na Indústria de Varejo Alimentício*. VII SEMEAD, SP, 2004.

TOLEDO, R. *Fatores Críticos de Sucesso no start up de uma Franquia: o Caso BR Mania.*, 161 f. Dissertação (mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial). Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2000.

VENTURA, Fernanda. *Fatores Críticos de Sucesso no Lançamento de Medicamentos para Tratamento da Disfunção Erétil.* Dissertação de Mestrado,UFF. Rio de Janeiro, 2005.

## ANEXOS

### ANEXO 1 – QUESTIONARIO DE PESQUISA DE CAMPO

#### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO

FCS na Gestão Estratégica de Preços no Varejo - Estudo Comparativo das Técnicas HILO e EDLP

Prezado respondente,

Este questionário é o instrumento da pesquisa de campo – Fatores Críticos de Sucesso na Gestão Estratégica de Preços no Varejo - Estudo Comparativo das Técnicas HILO e EDLP – elaborada pelos alunos de graduação Ricardo Lemos e Leonardo Leitão, da faculdade de engenharia industrial, sob a orientação do Prof. Dr. Heitor Quintella, na Universidade do Estado do Rio de Janeiro. A sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa.

Empresa: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Considerando Fatores Críticos de Sucesso (FCS) como fundamentais de um processo, cujos resultados favoráveis são absolutamente necessários para atingir os objetivos, responda as questões quanto gestão estratégica de preços no mercado varejista

1 – Marque somente uma opção, em cada um dos pares abaixo, que na sua opinião representa o FCS mais importante na gestão estratégica de preços do varejo

Preços Baixos	
Alto número de clientes circulando nas lojas	

Preços Baixos	
Margem de Contribuição	

Preços Baixos	
Pesquisa de mercado	

Preços Baixos	
Alta exposição dos produtos em ações promocionais	

Alto número de clientes circulando nas lojas	
Margem de Contribuição	

Alto número de clientes circulando nas lojas	
Pesquisa de mercado	

Alto número de clientes circulando nas lojas	
Alta exposição dos produtos em ações promocionais	

Margem de Contribuição	
Pesquisa de mercado	

Margem de Contribuição	
Alta exposição dos produtos em ações promocionais	

Pesquisa de mercado	
Alta exposição dos produtos em ações promocionais	

2 – Dentre os listados abaixo, você eliminaria algum(ns) FCS na gestão estratégica de preços do varejo? Em caso positivo, qual(is)?

Preços Baixos	
Alto número de clientes circulando nas lojas	
Margem de Contribuição	
Pesquisa de mercado	
Alta exposição dos produtos em ações promocionais	

3 – Você incluiria mais algum(ns) fator(es) que considere crítico na gestão estratégica de preços do varejo?

Qual(is)? \_\_\_\_\_

4 – Assinale, segundo a escala abaixo, a opção que representa sua opinião quanto aos diferentes prognósticos relacionados na gestão estratégica de preços do varejo:

5	4	3	2	1
Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente

4.1 - Utilizar a estratégia HILO aumenta a receita bruta total da empresa estudada?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

4.2 - Utilizar a estratégia HILO aumenta o fluxo de clientes no interior de seus pontos de venda?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

4.3 - Utilizar a estratégia EDLP aumenta a margem de contribuição da empresa estudada?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

4.4 - Utilizar a estratégia EDLP reduz o custo com publicidade na empresa estudada?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

## ANEXO 2 – VALORES CRÍTIVOS DA DISTRIBUIÇÃO DO QUI-QUADRADO

ALFA												GRAU DE LIBERDADE																																					
0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,25	0,5	0,75	0,9	0,95	0,975	0,99	0,995	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	40	50	60	70	80	90	100
0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,10	0,46	1,32	2,71	3,84	5,02	6,64	7,88	1																																				
0,01	0,02	0,05	0,10	0,21	0,58	1,39	2,77	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60	2																																				
0,07	0,12	0,22	0,35	0,58	1,21	2,37	4,11	6,25	7,82	9,35	11,35	12,84	3																																				
0,21	0,30	0,48	0,71	1,06	1,92	3,36	5,39	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86	4																																				
0,41	0,55	0,83	1,15	1,61	2,68	4,35	6,63	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75	5																																				
0,68	0,87	1,24	1,64	2,20	3,46	5,35	7,84	10,65	12,59	14,45	16,81	18,55	6																																				
0,99	1,24	1,69	2,17	2,83	4,26	6,35	9,04	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28	7																																				
1,34	1,65	2,18	2,73	3,49	5,07	7,34	10,22	13,36	15,51	17,54	20,09	21,96	8																																				
1,74	2,09	2,70	3,33	4,17	5,90	8,34	11,39	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59	9																																				
2,16	2,56	3,25	3,94	4,87	6,74	9,34	12,55	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19	10																																				
2,60	3,05	3,82	4,58	5,58	7,58	10,34	13,70	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76	11																																				
3,07	3,57	4,40	5,23	6,30	8,44	11,34	14,85	18,55	21,03	23,34	26,22	28,30	12																																				
3,57	4,11	5,01	5,89	7,04	9,30	12,34	15,98	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82	13																																				
4,08	4,66	5,63	6,57	7,79	10,17	13,34	17,12	21,06	23,69	26,12	29,14	31,32	14																																				
4,60	5,23	6,26	7,26	8,55	11,04	14,34	18,25	22,31	25,00	27,49	30,58	32,80	15																																				
5,14	5,81	6,91	7,96	9,31	11,91	15,34	19,37	23,54	26,30	28,85	32,00	34,27	16																																				
5,70	6,41	7,56	8,67	10,09	12,79	16,34	20,49	24,77	27,59	30,19	33,41	35,72	17																																				
6,27	7,02	8,23	9,39	10,87	13,68	17,34	21,61	25,99	28,87	31,53	34,81	37,16	18																																				
6,84	7,63	8,91	10,12	11,65	14,56	18,34	22,72	27,20	30,14	32,85	36,19	38,58	19																																				
7,43	8,26	9,59	10,85	12,44	15,45	19,34	23,83	28,41	31,41	34,17	37,57	40,00	20																																				
8,03	8,90	10,28	11,59	13,24	16,34	20,34	24,94	29,62	32,67	35,48	38,93	41,40	21																																				
8,64	9,54	10,98	12,34	14,04	17,24	21,34	26,04	30,81	33,92	36,78	40,29	42,80	22																																				
9,26	10,20	11,69	13,09	14,85	18,14	22,34	27,14	32,01	35,17	38,08	41,64	44,18	23																																				
9,89	10,86	12,40	13,85	15,66	19,04	23,34	28,24	33,20	36,42	39,36	42,98	45,56	24																																				
10,52	11,52	13,12	14,61	16,47	19,94	24,34	29,34	34,38	37,65	40,65	44,31	46,93	25																																				
11,16	12,20	13,84	15,38	17,29	20,84	25,34	30,44	35,56	38,89	41,92	45,64	48,29	26																																				
11,81	12,88	14,57	16,15	18,11	21,75	26,34	31,53	36,74	40,11	43,20	46,96	49,65	27																																				
12,46	13,57	15,31	16,93	18,94	22,66	27,34	32,62	37,92	41,34	44,46	48,28	50,99	28																																				
13,12	14,26	16,05	17,71	19,77	23,57	28,34	33,71	39,09	42,56	45,72	49,59	52,34	29																																				
13,79	14,95	16,79	18,49	20,60	24,48	29,34	34,80	40,26	43,77	46,98	50,89	53,67	30																																				
20,71	22,16	24,43	26,51	29,05	33,66	39,34	45,62	51,81	55,76	59,34	63,69	66,77	40																																				
27,99	29,71	32,36	34,76	37,69	42,94	49,34	56,33	63,17	67,51	71,42	76,15	79,49	50																																				
35,53	37,49	40,48	43,19	46,46	52,29	59,34	66,98	74,40	79,08	83,30	88,38	91,95	60																																				
43,28	45,44	48,76	51,74	55,33	61,70	69,33	77,58	85,53	90,53	95,02	100,43	104,22	70																																				
51,17	53,54	57,15	60,39	64,28	71,15	79,33	88,13	96,58	101,88	106,63	112,33	116,32	80																																				
59,20	61,75	65,65	69,13	73,29	80,63	89,33	98,65	107,57	113,15	118,14	124,12	128,30	90																																				
67,33	70,07	74,22	77,93	82,36	90,13	99,33	109,14	118,50	124,34	129,56	135,81	140,17	100																																				

## ANEXO 3 - VALORES CRÍTICOS DA DISTRIBUIÇÃO DO KOMOLGOROV SMIRNOV

		ALFA				
		0,2	0,1	0,05	0,02	0,01
NUMERO DE PARTICIPANTES	1	0,900	0,95	0,975	0,990	0,995
	2	0,684	0,776	0,842	0,9	0,929
	3	0,565	0,636	0,708	0,785	0,829
	4	0,493	0,565	0,624	0,689	0,734
	5	0,447	0,509	0,563	0,627	0,669
	6	0,41	0,468	0,519	0,577	0,617
	7	0,381	0,436	0,483	0,538	0,576
	8	0,358	0,41	0,454	0,407	0,542
	9	0,339	0,387	0,43	0,48	0,513
	10	0,323	0,369	0,409	0,457	0,489
	11	0,308	0,352	0,391	0,437	0,468
	12	0,296	0,338	0,375	0,419	0,449
	13	0,285	0,325	0,361	0,404	0,432
	14	0,275	0,314	0,349	0,39	0,418
	15	0,266	0,304	0,338	0,377	0,404
	16	0,258	0,295	0,327	0,366	0,392
	17	0,25	0,286	0,318	0,355	0,381
	18	0,244	0,279	0,309	0,346	0,371
	19	0,237	0,271	0,301	0,337	0,361
	20	0,232	0,265	0,294	0,329	0,352
	21	0,226	0,259	0,287	0,321	0,344
	22	0,221	0,253	0,281	0,314	0,337
	23	0,216	0,247	0,275	0,307	0,33
	24	0,212	0,242	0,269	0,301	0,323
	25	0,208	0,238	0,264	0,295	0,317
	26	0,204	0,233	0,259	0,29	0,311
	27	0,2	0,229	0,254	0,284	0,305
	28	0,197	0,225	0,25	0,279	0,3
	29	0,193	0,221	0,246	0,275	0,295
	30	0,19	0,218	0,242	0,27	0,29
	31	0,187	0,214	0,238	0,266	0,285
	32	0,184	0,211	0,234	0,262	0,181
	33	0,182	0,208	0,231	0,258	0,277
	34	0,179	0,205	0,227	0,254	0,273
	35	0,177	0,202	0,224	0,251	0,269
	36	0,174	0,199	0,221	0,247	0,265
	37	0,172	0,196	0,218	0,244	0,262
	38	0,17	0,194	0,215	0,241	0,258
	39	0,168	0,191	0,213	0,238	0,255
	40	0,165	0,189	0,21	0,235	0,252