



Revista de Administração - RAUSP

ISSN: 0080-2107

rausp@edu.usp.br

Universidade de São Paulo

Brasil

Toledo, Geraldo Luciano; Proença é Bacharel, Maria Cristina de Araújo; Mello Júnior, Sergio Bandeira  
de

Política de preços e diferencial competitivo: um estudo de casos múltiplos na indústria de varejo

Revista de Administração - RAUSP, vol. 41, núm. 3, julio-septiembre, 2006, pp. 324-338

Universidade de São Paulo

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417413009>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

---

# Política de preços e diferencial competitivo: um estudo de casos múltiplos na indústria de varejo

---

Geraldo Luciano Toledo  
Maria Cristina de Araújo Proença  
Sergio Bandeira de Mello Júnior

## RESUMO

De todas as variáveis integrantes do *marketing mix*, o preço é a que mais rapidamente afeta a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas varejistas. No entanto, ainda são poucos os estudos que têm buscado compreender as políticas de preço adotadas na prática. Neste artigo, são apresentados os resultados de um estudo exploratório, fundamentado na revisão da literatura, com o propósito de identificar as políticas de preços adotadas por expressivas redes nacionais e estrangeiras atuantes em diferentes setores do comércio varejista: Extra, Makro, Lojas Marisa, Castorama, Saraiva e Siciliano. Constatou-se que a política de preços mais utilizada é a HILO (*High Low Price*), em razão do fato de o consumidor brasileiro ser muito mais suscetível a promoções do que a uma promessa ou ao compromisso de preços baixos todos os dias.

**Palavras-chave:** varejo, política de preço, *every day low price*, *high low price*, comportamento do consumidor.

## 1. INTRODUÇÃO

O varejo brasileiro historicamente enfatiza o aspecto preço como fator fundamental para a busca de um diferencial competitivo e a conquista de clientes. O ambiente macroeconômico propiciou nas últimas décadas, após sucessivas mudanças na economia, a chegada de novos competidores e novas tecnologias, intensificando a disputa de mercado e motivando o setor industrial e o próprio varejo a procurarem entender melhor as necessidades, os desejos e as expectativas dos consumidores e ajustarem-se a eles.

Nesse contexto, o estudo da política de preços no varejo assume caráter estratégico, voltando-se diretamente para a relação **resultado versus satisfação**, em uma perspectiva **empresa versus consumidor**. As empresas buscam o equilíbrio de suas margens de lucro, e os consumidores escolhem os varejistas que lhes oferecem o melhor negócio, com base nos seus conceitos de valor.

Recebido em 26/março/2004  
Aprovado em 19/agosto/2005

---

Geraldo Luciano Toledo é Professor Doutor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 — São Paulo/SP, Brasil).  
E-mail: gltoledo@usp.br  
Endereço:  
Universidade de São Paulo  
FEA — Departamento de Administração  
Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 — FEA 1  
— Sala E-104  
05508-010 — São Paulo — SP

Maria Cristina de Araújo Proença é Bacharel e Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas e Doutoranda do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 — São Paulo/SP, Brasil).  
E-mail: cristinaproenca@uol.com.br

Sergio Bandeira de Mello Júnior é Mestre em Administração e Planejamento pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (CEP 05014-901 — São Paulo/SP, Brasil).  
E-mail: sergiojunior@uol.com.br

Percebe-se que, apesar de sua relevância, poucos estudos têm sido realizados sobre o tema, particularmente no âmbito nacional.

Neste artigo apresenta-se, inicialmente, uma revisão de literatura, abordando, em especial, dois aspectos basilares do ponto de vista de uma política de preços: uma sistemática para o estabelecimento de preços pelas empresas varejistas; a importância do aspecto preço na tomada de decisão do consumidor. O entendimento dessas questões é primordial, pois influencia diretamente o desenvolvimento de toda a estratégia de *marketing* de uma organização. Complementarmente, e fundamentado na revisão da literatura, foi realizado um estudo empírico, de caráter exploratório (casos múltiplos), com o propósito de identificar as políticas de preço adotadas por seis expressivas redes nacionais e estrangeiras, atuantes em diferentes setores do comércio varejista: Extra, Makro, Lojas Marisa, Castorama, Saraiva e Siciliano.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Precificação no varejo — estratégias e políticas

“De todas as variáveis do *marketing mix*, a decisão de preço é aquela que mais rapidamente afeta a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas varejistas.” Essa afirmação de Parente (2000, p.160) evidencia que, diferentemente de outras decisões, como localização, apresentação, promoção, *mix* de produtos e atendimento, as políticas de preços dos varejistas podem ser alteradas em curtíssimo prazo, até mesmo de um dia para o outro. Devido à facilidade de implementação dessas alterações, muitos varejistas assumem uma postura fortemente competitiva, respondendo de forma vigorosa e enérgica às alterações de preço da concorrência.

Em conseqüência disso, as empresas varejistas, em vez de adotarem uma política consistente, acabam estabelecendo seus preços como reação automática a situações específicas, geralmente de curto prazo, sem planejamento prévio nem análise das conseqüências para o mercado e das expectativas do consumidor final. Para Kotler (2000), os clientes darão preferência à empresa que proporcionar maior valor para eles. O mesmo autor introduz o conceito de valor entregue ao cliente, entendido por ele como a diferença entre o valor total percebido e o custo total. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que ele espera de um determinado produto ou serviço, expresso em termos monetários; o custo total para o cliente é o conjunto de custos em que espera incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço. A satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação a suas expectativas. Nesse sentido, a satisfação deve ser avaliada a partir de uma equação representada pela diferença entre o resultado da experiência

(desempenho do produto/serviço) e a expectativa do cliente em relação ao desempenho, o que pode ser traduzido pela equação a seguir.

$$\text{Satisfação} = \text{Resultado} - \text{Expectativa}$$

É recomendável, portanto, que a empresa saiba determinar o grau de expectativa do cliente com relação aos atributos e respectivos benefícios decorrentes de seu produto, para delinear a oferta que provoque resultado superior quando o cliente usar o produto/serviço. Quanto maior o resultado (desempenho), comparativamente à expectativa, maior a satisfação. Resta saber, ainda, qual o custo de proporcionar um resultado superior. Muitas vezes, o cliente tem um baixo nível de expectativa, apesar disso a empresa investe expressivo volume de recursos para conseguir um desempenho que torne muito alto seu nível de satisfação. É possível, em casos similares, investir menos e, ainda assim, conseguir um bom nível de satisfação, mantendo o preço, mas com um custo reduzido, e propiciando, com isso, aumento do nível de lucratividade.

Parente (2000) salienta que, no varejo, ao avaliar os benefícios, o consumidor considera aspectos tais como variedade, qualidade, apresentação e ambientação, na avaliação dos custos, ele leva em conta os preços e as ofertas apresentadas pela loja. Os clientes estão procurando um bom valor no que compram, ressaltam Levy e Weitz (2000). Para algumas pessoas, **um bom valor significa um preço baixo**. Muitos consumidores manifestam-se muito mais sensíveis ao preço; outros estão dispostos a pagar mais, contanto que acreditem que estão obtendo valor com seu dinheiro em termos de qualidade ou de serviço. Os varejistas tendem a optar entre oferecer um alto nível de serviços e preços altos e focar no diferencial de preço baixo. A alternativa preço baixo e alto nível de serviços/qualidade, embora possível, não é freqüente.

Independente da política adotada, é **fundamental** estabelecer preços de maneira coerente com o composto de *marketing*, ou seja, deve haver integração com as demais decisões que compõem o esforço de *marketing* da empresa (TOLEDO, 1994). A propaganda varejista, por exemplo, está fortemente apoiada nas ofertas de preço, levando parte dos consumidores a só concretizarem uma compra quando o produto está em promoção de preço. Rajiv, Dutta e Dhar (2002) alertam que a falta de planejamento ou o foco fortemente promocional podem levar a gastos de comunicação desnecessários. Subrahmanyam (2000) argumenta que a estratégia de preços é a menos estudada no *marketing* e, na maior parte das empresas, os responsáveis por essa área eximem-se de maiores responsabilidades com relação à questão preço.

Em um contexto turbulento e altamente competitivo, com consumidores extremamente exigentes, evidencia-se a importância de uma abordagem estratégica e planejada do fator preço no varejo. Os executivos do varejo devem ter em mente que o aspecto essencial é a percepção de valor dos consumidores e

seu nível de satisfação. Essa avaliação levará em conta benefícios e custos obtidos em cada experiência de compra.

## 2.2. A estratégia de preços no varejo

No processo de estabelecimento do preço de venda, o varejista pode adotar um conjunto de etapas, descritas a seguir.

### 2.2.1. Política de determinação de preços no varejo

Kotler (2000, p.478) descreve as etapas geralmente seguidas por uma empresa para definição de preços. O esquema apresentado na figura 1 toma por base a proposta do autor, com adaptações referentes exclusivamente ao modelo de varejo.

A seguir será feita uma breve descrição de cada uma das etapas da sistemática sugerida, tendo por foco uma organização varejista.

#### Etapa 1 — Determinação do objetivo de preço

A empresa decide onde deseja posicionar sua oferta, em função do seu posicionamento de mercado. Com relação isso, Parente (2000, p.162) 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** — os varejistas têm no preço sua arma competitiva mais forte, geralmente associado a uma estrutura de baixos custos com avançada tecnologia e modernos métodos de gestão.

#### Etapa 2 — Determinação da demanda

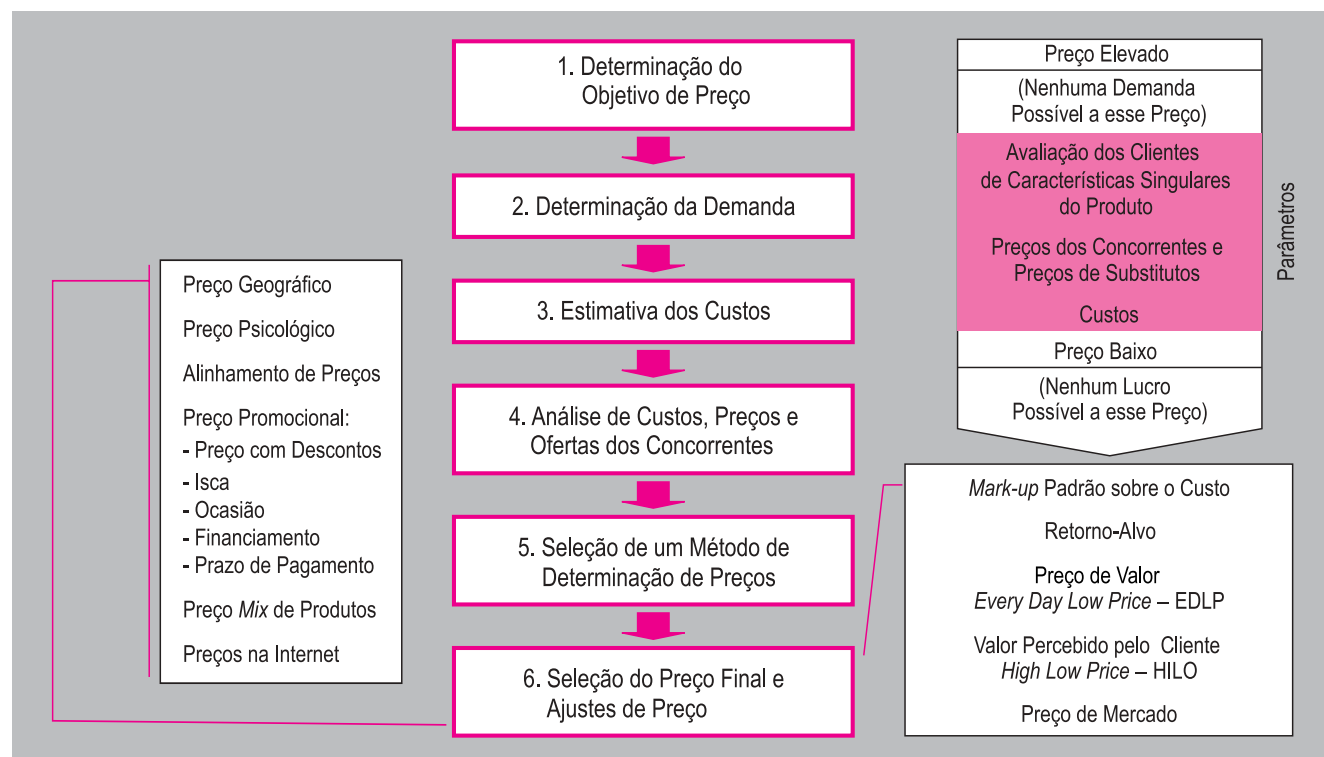
Cada preço levará a um nível de demanda e terá um impacto diferente nos objetivos de marketing da empresa. Demanda e preço são inversamente relacionados: quanto mais alto o preço, menor a quantidade demandada.

#### Etapa 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.

#### Etapa 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, a análise deverá levar em conta os custos, preços e possíveis reações de preços dos concorrentes.



**Figura 1: Estabelecimento da Política de Determinação de Preços no Varejo**

Fonte: Adaptada de Kotler (2000, p.478).

**Etapa 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:

- **mark-up padrão sobre o custo** — aplica-se um multiplicador no custo do produto ou do *mix*. Levy e Weitz (2000, p.393) argumentam que muitos varejistas adotam esse método por ser mais rápido, mecânico e relativamente simples de ser usado;
- **retorno-alvo (retorno sobre o investimento)** — preço que proporcionaria atingir sua taxa-alvo de retorno (*Return Over Investment* — ROI);
- **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 (*Everyday Low Price* — 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 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, sendo a mais importante delas: descontos e promoções constantes são dispendiosos e têm minado a confiança do consumidor de que encontrará bons preços;
- **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 preço alto-baixo (*High Low Price* — HILO), pela

qual o varejista cobra preços mais altos, mas realiza promoções freqüentes, 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 altos-baixos e de preços baixos todos os dias, com aumento de propaganda e de promoções;

- **preço de mercado** — estabelecer preços com base nos concorrentes é uma prática comum entre varejistas, havendo até mesmo entendimento entre os concorrentes para a realização de *shopping* de preços em suas lojas. Parente (2000, p.171) apresenta estudo realizado no setor de supermercados pela Nielsen, em parceria com a *PriceWaterHouseCoopers*, no qual se detectou que a principal ação competitiva de 95% dos supermercadistas, para acompanhar as mudanças da concorrência, é a pesquisa de preços na concorrência.

**Etapa 6 — Seleção do preço final e ajustes de preço**

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 freqüentemente utilizadas pelos varejistas são apresentadas no quadro 1. Essas táticas não são mutuamente exclusivas, podendo ser utilizadas simultaneamente.

Vale observar que a tática de prazos de pagamento mais longos é muito comumente utilizada por varejistas que têm por público-alvo as classes C e D, já que, para elas, o importante é que as prestações se ajustem a seus orçamentos e que possam adquirir o bem. Churchill e Peter (2003, p.339) argumentam que “o crédito para os consumidores de baixa renda, que inclui

**Quadro 1****Táticas de Determinação de Preços e Técnicas Promocionais**

Tática	Descrição
Preço geográfico	Atribuir diferentes preços para diferentes localidades.
Preço psicológico	Uso de números ímpares para <b>precificar</b> o produto. Em vez de R\$ 30,00, o preço psicológico sugere R\$ 29,95.
Alinhamento de preços	O varejista determina, para mercadorias de certa categoria de produtos, diferentes níveis de preço (por exemplo: R\$ 45,00, R\$ 55,00 e R\$ 75,00).
Preço promocional (utiliza as técnicas a seguir)	
- Preço com descontos	Para estimular compras em situações específicas.
- Isca	Redução do preço de marcas conhecidas, para estimular 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 parcelas mensais.
Composto de produtos	Preços diferenciados de um produto em função do composto.
Internet	Preços e condições comerciais alternativas no canal Internet.

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”.

Quando um produto faz parte de um *mix*, a lógica de determinação de preços deve ser modificada. É o caso, por exemplo, de produtos vendidos em lojas de material de construção (cerâmicas, louças e metais). Nesse caso, a empresa busca um conjunto de preços que maximize o lucro total. A determinação de preços é difícil porque os produtos possuem custo e demanda inter-relacionados, e estão sujeitos a diferentes graus de concorrência. Isso abre espaço para o surgimento de técnicas modernas de gestão, como o **gerenciamento por categorias**, que consiste em gerenciar as categorias como unidades estratégicas de negócios, para produzir resultados comerciais melhorados por meio da concentração de esforços em entregar maior valor ao consumidor (ECR BRASIL, 1998).

Por fim, os consumidores que comprem pela Internet obtêm comparações instantâneas de preços de milhares de fornecedores, o que leva o varejista a adotar práticas de preço diferenciadas para esse canal. Entretanto, estudos como o de Kwak (2001) apontam que, para produtos de difícil comparação, há menos rivalidade entre vendedores *on-line* e reais do que entre duas lojas vizinhas. Se entre elas houvesse uma diferença de preço de 10%, a transferência do número de consumidores seria muito maior do que no mundo virtual.

Neste texto, a análise dos casos focará as etapas 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 fases mais tangíveis para avaliação e refletirem, na prática, as decisões anteriores do modelo.

## 2.2.2. Considerações sobre as políticas EDLP e HILO

As políticas EDLP e HILO são as mais comumente adotadas no varejo (RAJIV, DUTTA e DHAR, 2002). Sobre elas, grande número de pesquisas, análises e considerações vem sendo realizado por especialistas e acadêmicos. Muitos desses trabalhos atribuem ao Wal-Mart, o maior varejista do mundo, com faturamento de US\$ 218 bilhões em 2002, o início da EDLP. A seguir são apresentadas questões levantadas em alguns dos principais estudos acerca do tema e as conclusões referentes a eles.

### • Os pilares do sucesso da política EDLP são replicáveis em diferentes mercados?

Arnold e Fernie (2000) realizaram um estudo para avaliar a entrada do Wal-Mart na Inglaterra. Segundo os autores, a estratégia vencedora de preços baixos do Wal-Mart é sus-

tentada por baixas margens, alto giro de estoque e altos volumes de vendas, além de parcerias com fornecedores, como a Procter&Gamble, para baixar preços e gerenciar categorias. Os autores questionam se esses fatores existiriam e garantiriam o sucesso da rede na Inglaterra. Os resultados apontaram que os varejistas britânicos, por estarem fortemente focados em marcas próprias e concentrarem o poder entre poucos competidores, acabam controlando a cadeia de fornecedores, tendo reduzido significativamente o tempo de entrega e obtido as melhores margens do mundo, sendo a logística um dos fatores que mais contribuem para o incremento de margem. Dessa forma, quando o *Efficient Consumer Response* (ECR) foi implantado nos Estados Unidos de maneira eficiente, em 1993, o tempo entre a produção de um item de mercearia seca até o *check-out* era de 104 dias, enquanto na Inglaterra era de 25. Portanto, seria difícil para o Wal-Mart ganhar da concorrência no item logística. Em resumo, o estudo concluiu que variáveis do ambiente competitivo, que favoreciam o sucesso da política EDLP do Wal-Mart nos Estados Unidos, não se reproduziam da mesma forma na Inglaterra, reduzindo as chances de sucesso da rede.

### • Qual é o papel da propaganda nas políticas EDLP e HILO?

Para Rajiv, Dutta e Dhar (2002), do ponto de vista competitivo a propaganda no varejo pode ser ofensiva, com o objetivo precípua de gerar tráfego na loja, ou defensiva, com o objetivo de reter consumidores. Os autores mostram que nas lojas com alto nível de serviço (tipicamente HILO), a frequência das propagandas é maior, motivada principalmente pela necessidade de gerar tráfego na loja. As lojas de baixo serviço querem, por sua vez, reter consumidores em razão do preço baixo. O estudo demonstra a importância da propaganda associada à estratégia predominantemente promocional HILO.

### • A prática de preços promocionais é vantajosa para a política HILO?

Um estudo de Vanhuele e Dreze (2002) constata que, ao examinar promoções, o consumidor presta mais atenção ao preço normal do produto, a fim de apurar o benefício obtido, e acaba memorizando mais os preços de produtos que são freqüentemente promovidos. Muito embora os consumidores não percebam uma alteração no preço normal, eles são bastante sensíveis a promoções. Portanto, em estratégias HILO, um aumento de preços não afetará as vendas, contanto que o preço não suba a um ponto que o consumidor interprete como ruim. Como resultado, duas lojas que adotem a estratégia HILO acabam por competir, realizando promoções e mantendo os demais preços em níveis de margem atraentes. Em compensação, em estratégias EDLP, o consumidor vai lembrar menos dos preços e perceber menos a vantagem na compra, já que poucos são os preços promocionais.



• **Onde o consumidor gasta menos, em lojas que adotem EDLP ou HILO?**

Um estudo realizado por Tang, Bell e Ho (2001) contemplou cinco mercados de Chicago — dois praticantes da EDLP e três da HILO — e revelou que a média de preços de uma cesta de produtos é menor nos mercados EDLP, mas o desvio-padrão da cesta é maior nos HILO. A consequência é que se encontram produtos mais baratos nas praticantes da HILO, permitindo flexibilidade ao consumidor, que pode estocar quando os preços estiverem baixos.

• **Qual é a percepção do consumidor com relação às políticas EDLP e HILO?**

De acordo com Churchill e Peter (2003), os consumidores de hoje acostumaram-se a freqüentes reduções de preços. Conseguir um bom negócio comprando em lojas com desconto é motivo de orgulho, o que favorece políticas HILO. Os autores citam o comentário de uma consumidora: “Sinto-me constrangida quando pago o preço normal”.

### 2.3. O preço e o comportamento do consumidor

O comportamento do mercado consumidor é um dos principais determinantes que o varejista deve considerar ao definir suas políticas de preço. A importância do preço é reforçada por Rojo (2003, p.145), o qual salienta ser o preço, em inúmeras pesquisas com consumidores, o principal atributo considerado para a escolha da loja onde fará suas compras. Mesmo para consumidores de renda mais elevada, a escolha entre lojas do mesmo padrão e que atendam às suas expectativas recai, muitas vezes, sobre o preço. Naturalmente, quanto mais diferenciada for a linha de produtos da loja, menor tenderá a ser a importância dada ao preço. Alguns fatores importantes relativos ao comportamento do consumidor devem ser considerados.

#### 2.3.1. Elasticidade de preço

A elasticidade reflete a sensibilidade dos clientes às alterações de preço (ANGELO e SILVEIRA, 1994). Alta elasticidade ocorre quando o consumidor mostra grande sensibilidade às variações de preço, ou seja, pequena variação percentual no preço redundando em grande variação nas vendas de um produto. A alta elasticidade existe em situações nas quais o consumidor percebe alto grau de **substitutibilidade** entre os produtos oferecidos, especialmente quando a variação de preços ocorre em apenas uma das alternativas de compra disponíveis. A **inelasticidade** (menor sensibilidade às variações de preço) existe em situações em que o consumidor tem urgência na compra e/ou quando se trata de alternativas de lojas com baixo grau de **substitutibilidade**.

Outro conceito importante é o de elasticidade cruzada (variação percentual da quantidade demandada do produto **a**

em relação à variação de preço do produto **b**), sendo necessário estimar quanto a menos ou a mais os produtos substitutos vão vender (ANGELO e SILVEIRA, 1994). A intensa utilização da exposição denominada *crossmerchandising*, segundo a qual produtos que se complementam são expostos próximos uns dos outros (por exemplo, queijo ralado próximo a massas alimentícias), reflete a utilidade prática do conceito de elasticidade cruzada ou de produtos complementares.

#### 2.3.2. Gerenciamento por categorias e formação de preços

O conceito da elasticidade cruzada reforça a importância do gerenciamento por categorias, já que as decisões de preço para um produto afetarão o restante do *mix*. A figura 2 apresenta uma visão geral do processo de definição de categoria, fase inicial do gerenciamento por categorias, com ilustração para produtos de lavar louça.

Uma estrutura de categoria é um mapa da **árvore de decisão do consumidor**. A questão-chave em sua definição é que ela reflita o modo como o consumidor toma decisão quando compra dentro da categoria. Nesse processo, a atribuição de papéis para as categorias é uma das mais importantes decisões a serem tomadas pelo varejista, pois fornece a base para a diferenciação competitiva e conseqüente alocação de recursos entre as unidades estratégicas de negócio, por categoria do varejista, de acordo com a classificação a seguir.

• **Dominantes “Destino”**

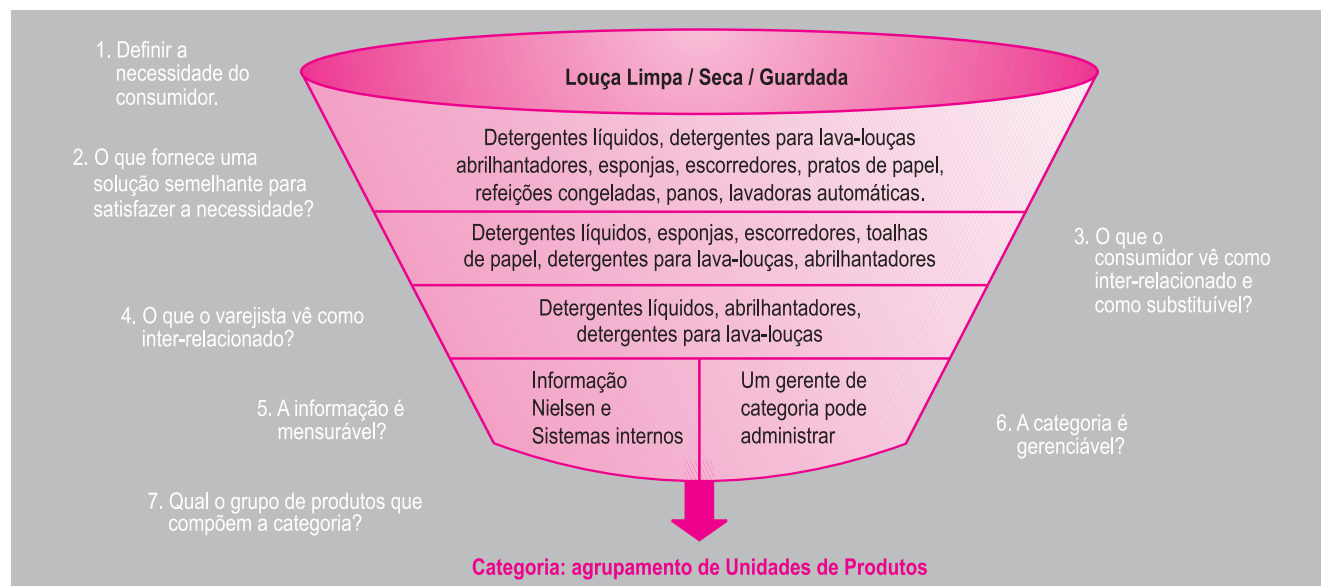
São famílias de produtos que possuem como característica grande variedade de produtos igual ou superior à média do mercado. O varejista busca notoriedade e reconhecimento por parte dos seus clientes, no sentido de que sua oferta de variedade de produtos seja a melhor do mercado. Os produtos dessa categoria têm a característica ímpar de atrair os consumidores às lojas. Exemplo: mercearia seca (açúcar, arroz, feijão etc.).

• **Competitivas “Tráfego”**

São famílias de produtos que possuem como característica uma variedade de produtos igual à média do mercado. O varejista posiciona-se **corretamente** no que tange à oferta de variedade de produtos. Essas famílias são compostas de produtos que também têm a característica de atrair os consumidores às lojas em razão da necessidade e da periodicidade de compras. Exemplos: leite longa vida, suco e pão de forma.

• **Convenientes “Bandeira”**

São famílias que apresentam como característica uma variedade de produtos limitada, ou seja, igual à oferta dos demais concorrentes do mesmo segmento, porém inferior à variedade ofertada pelos varejistas especialistas. Exemplos: tintas, ferramentas, automotivos.



**Figura 2: Gerenciamento por Categoria**

Fonte: ECR Brasil (1998, p.54).

#### • Sazonais

São famílias que possuem como característica uma grande variedade de produtos, em razão única e exclusiva de ocorrência de um evento sazonal. Exemplos: chocolates, panetones, perus.

O papel da categoria freqüentemente fornece diretrizes para a alocação de recursos do varejista, desde estoques, espaço nas prateleiras e investimentos promocionais/publicitários a gastos de capital e tempos de gerenciamento (DHAR, HOCH e KUMAR, 2001). Por exemplo, categorias com papel **destino** podem ter preços mais competitivos, com o objetivo de atrair os consumidores e tornar a loja a preferida nas compras da categoria. Nas demais, os preços podem ser menos competitivos.

Uma última consideração com relação ao gerenciamento por categoria diz respeito à marca própria. Levy e Weitz (2000, p.355) conceituam marcas próprias como produtos criados por um varejista, os quais levam a sua marca. Para Chintagunta (2002), a marca própria desempenha um papel importante para a loja, pois gera fidelidade do consumidor, o qual, se tiver uma experiência positiva, provavelmente comprará outras marcas do varejista. Então, no gerenciamento de determinada categoria, o objetivo do varejista pode ser maximizar o lucro ou maximizar a participação da marca própria. Portanto, o fator **objetivo de marca própria** influencia as regras de formação de preço da loja.

#### 2.3.3. Lembrança e conhecimento de preços

Os clientes formulam em sua mente um preço ou faixa de preços para quanto algo deve custar. Churchill e Peter (2003,

p.326) conceituam preço de referência como aquele que os compradores assumem para comparar com o preço proposto de um produto ou serviço. Os compradores tendem a achar que o preço é um bom valor se for menor que o seu preço de referência. A compreensão da lembrança e do conhecimento do preço do produto pelos consumidores é importante para o varejista, o qual terá maior ou menor flexibilidade para trabalhar preços de itens, de acordo com a memorização.

Uma pesquisa realizada na França por Vanhuele e Dreze (2002, p.72) com 400 consumidores de um supermercado concluiu que a maioria dos consumidores tem conhecimento de preço dos produtos freqüentemente comprados, não pelo último preço de compra, mas por um senso de magnitude. Como os consumidores têm centenas de decisões de compra toda semana, desenvolvem um mecanismo para lidar com tantas informações e trabalhar com o conhecimento necessário para tomar as decisões adequadas. Não é surpresa que a lembrança de preço seja maior em relação às marcas a que os consumidores são mais fiéis e para as categorias mais compradas. Preços de referência são gerados ao longo do tempo, e não apenas pela última compra. Os autores concluem que os consumidores, embora não disponham do conhecimento preciso, têm a capacidade de identificar preços atrativos ou não.

### 3. MÉTODO DO ESTUDO EMPÍRICO

No desenvolvimento do estudo empírico de múltiplos casos adotou-se o método de pesquisa exploratória participante, também conhecida como pesquisa-ação aplicada em ciências sociais, que, segundo Demo (1995), consiste em trilhar um caminho inverso àquele que costumeiramente se adota. Em



vez 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, estabelecer-se um referencial de métodos adequados para captação e transformação da realidade. Dessa forma, é inadequado pretender definir *a priori* os instrumentos de pesquisa a serem utilizados.

Trata-se, portanto, de uma adaptação do método aplicado à pesquisa social, direcionado às circunstâncias das empresas em situação de definição de políticas de preços. Em termos práticos, são estudadas formas de levantamento, análise e reflexão sobre o assunto, em conjunto com os executivos das empresas pesquisadas, em vez de usarem-se instrumentos tradicionais como questionários e levantamentos estruturados.

As empresas objeto do estudo de casos foram escolhidas por terem alta representatividade em termos de porte e/ou participação de mercado nos setores de comércio em que atuam, conforme apresentado no quadro 2.

#### Quadro 2

##### Empresas Integrantes da Pesquisa Empírica

Empresa	Identificação
Extra	Hipermercado do grupo CBD — Companhia Brasileira de Distribuição, é a 163ª maior varejista do mundo em faturamento (DELOITTE, 2005) e a única empresa varejista brasileira a constar da relação das 250 maiores do <i>Global Powers of Retailing</i> 2005.
Castorama	Ex-subsidiária brasileira do Grupo Britânico Kingfisher, é a 43ª maior varejista do mundo em faturamento (DELOITTE, 2005).
Lojas Marisa	Maior rede de varejo especializada em moda feminina do Brasil, com 156 pontos de vendas espalhados por todos os estados (segundo informações disponíveis em 2005 no <i>site</i> : <www.marisa.com.br>).
Makro	178ª maior varejista do mundo em faturamento (DELOITTE, 2005).
Saraiva	Maior rede de livrarias do Brasil em faturamento (R\$ 262 milhões em 2004) com 29 lojas, sendo 14 <i>megastores</i> e 15 lojas tradicionais, além da <www.saraiva.com.br>, uma das maiores varejistas <i>on-line</i> de livros do Brasil (segundo dados disponíveis em 2005 no <i>site</i> : <www.saraiva.com.br>).
Siciliano	Maior rede de livrarias do Brasil em número de lojas, com 57 unidades (conforme informações disponíveis em 2005 no <i>site</i> : <www.siciliano.com.br>).

Foram realizadas entrevistas pessoais agendadas com os principais executivos das redes em questão (presidentes,

superintendentes e, especificamente no caso do Makro, diretor comercial). As entrevistas seguiram um roteiro pré-elaborado com questões abertas e fechadas, abordando as principais etapas do Modelo de Estabelecimento de Preços para o Varejo proposto neste artigo, iniciando por objetivo de preço e posicionamento da rede, focando as diretrizes comerciais e, mais especificamente, as políticas e táticas de preços adotadas, além de considerações gerais sobre o processo gerencial de *marketing*.

## 4. ESTUDO DOS CASOS

Na apresentação dos casos, são evidenciadas as políticas de preços adotadas pelas redes estudadas.

### 4.1. Extra

O Grupo Pão de Açúcar é a maior rede varejista alimentícia do Brasil e opera mais de 500 lojas em 12 estados brasileiros utilizando três diferentes formatos de negócio: Pão de Açúcar (supermercado), Comprebem (supermercado) e Extra (hipermercado). O diretor executivo do formato hipermercado discorreu acerca da estratégia de preços, particularmente da Divisão Extra, com 74 lojas, bem como teceu considerações gerais quanto a procedimentos de comercialização adotados pelo Grupo Pão de Açúcar.

Como estratégia de *marketing*, o Grupo trabalha de forma segmentada os atributos produto, praça, preço e promoção, como consta no quadro 3.

#### Quadro 3

##### Composto de Marketing — Extra

Atributos	Descrição
Produto	Diferentes formatos de lojas de varejo alimentício e nível de serviço, de acordo com os <i>clusters</i> <sup>*</sup> . Recursos Humanos estratégicos devidamente treinados e competentes para atender às diferentes demandas da empresa.
Praça	Localizações privilegiadas das lojas de acordo com o público-alvo e a estratégia de cada formato de loja. Centros logísticos estrategicamente localizados para atender à rede em âmbito nacional, propiciando economia de escala e poder de negociação.
Preço	Política de preço, de acordo com os <i>clusters</i> .
Promoção	De acordo com os <i>clusters</i> .

Nota: \* Os *clusters* agrupam os diferentes perfis de consumidores permitindo que uma loja instalada em um bairro de classe alta tenha diferentes tipo de sortimento de produtos, preços e promoções em relação a outra instalada em uma região de menor poder aquisitivo.

Segundo o executivo entrevistado, a combinação de todos esses atributos constitui a verdadeira vantagem competitiva do Grupo Pão de Açúcar. Para ele, no que diz respeito ao aspecto preço, particularmente na Divisão Extra, é importante ressaltar a correta definição da percepção por parte dos consumidores, considerando:

- **imagem de preços baixos** — geralmente essa característica é atribuída pelos consumidores a empresas pioneiras, que praticaram, no início das suas operações, preços baixos todos os dias (EDLP), mas atualmente praticam HILO e têm uma reputação de preços baixos em função do passado (exemplo: Carrefour);
- **imagem promocional** — geralmente essa característica é atribuída a empresas **alternativas** ou **novas entrantes** no mercado, que tenham necessidade de atrair rapidamente novos consumidores, com promoções periódicas e oferecendo preços extremamente baixos durante a validade das campanhas promocionais. A política de preços praticada é HILO (exemplo: Extra);
- **nível de preços baixos** — geralmente essa característica é atribuída a empresas que filosófica e conceitualmente praticam a política de preços EDLP, independentemente do estágio do ciclo de vida do negócio, ou seja, são empresas que, no dia-a-dia, praticam preços baixos (exemplo: Wal-Mart).

Do ponto de vista operativo, a política de preços praticada pela Divisão Extra é HILO. Particularmente, a tática **isca** é freqüentemente utilizada (exemplo: Quarta-feira Extra — Produtos Perecíveis). Os volumes de venda triplicam nesses dias, tendo em vista o forte apelo de preço (descontos de até 50%) e a forte comunicação na mídia de massa (TV Globo, horário nobre). Essa prática é utilizada também por todas as grandes redes de supermercados.

## 4.2. Makro

O Makro Atacadista é a maior organização mundial a operar pelo sistema *cash and carry* focado exclusivamente na disponibilidade de grandes volumes de produtos, com preços baixos todos os dias para pagamento à vista, destinado com exclusividade a clientes identificados predominantemente como o pequeno varejista devidamente cadastrado. O Makro está presente em 21 estados do Brasil e no Distrito Federal, com um total de 43 lojas. O diretor comercial e o gerente de *marketing* da rede discorreram sobre a estratégia de preços e outras considerações gerais da comercialização do Makro.

Desde o início da operação no Brasil, o Makro foi a empresa pioneira na prática da política de preços EDLP, tendo sempre como alvo o consumidor pessoa jurídica e o profissional liberal. A empresa trouxe ao mercado brasileiro um formato de loja conhecido como *warehouse*, uma espécie de depósito com custos operacionais baixos, mercadorias expostas de forma despojada e simples em *pallets* e *racks* (equipamentos opera-

cionais de lojas), com a circulação de empilhadeiras para tornar ágil todo o processo logístico da loja. Esse formato é primordial para a operacionalização da política de preços EDLP, pois, na medida em que a necessidade é praticar preços baixos todos os dias, o custo operacional assume papel estratégico para o sucesso da empresa.

O custo operacional do Makro fica abaixo dos 10% sobre a venda líquida, enquanto nos hipermercados ele situa-se em torno de 15% e nos supermercados em cerca de 20%, permitindo ao Makro praticar preços mais competitivos todos os dias. Outro aspecto interessante na comercialização do Makro é sua estratégia de *marketing* direto desenvolvida com os tablóides *folders* e um calendário promocional que engloba 26 campanhas diferentes durante o ano. Como conceito da política de preços EDLP, os preços dos produtos anunciados sofrem pequenas alterações, em torno de 5%, haja vista que, normalmente, os produtos já têm um apelo forte de preço todos os dias do ano. A ênfase maior dada aos produtos anunciados é para os da marca própria (ARO) e para os de marca exclusiva, restando para os produtos *commodities* pequenas variações de preços.

Conceitualmente, o Makro considera como seus concorrentes-alvo: Sam's Club, Atacadão e Vila Nova. Não se pode desconsiderar, entretanto, a influência e a concorrência indireta que exercem os hipermercados Carrefour, Extra, Wal-Mart e Big, que são referenciais de preços na mente dos consumidores finais e, conseqüentemente, nos compradores pessoas jurídicas. Assim, comentam os executivos, é fundamental manter e praticar a política de preços EDLP, pois somente com ela é que o cliente Makro terá atendidas suas expectativas e, concomitantemente, encontrará grande disponibilidade de estoque para pronta entrega, diferentemente daquilo que é praticado nos hipermercados. O seu composto de *marketing* pode ser observado no quadro 4.

### Quadro 4

#### Composto de Marketing — Makro

Atributos	Descrição
Produto	Ênfase em marca própria.
Praça	Importância dos aspectos metragem e custos, indo ao encontro das necessidades dos baixos custos operacionais da EDLP.
Preço	Ênfase em tablóides e no calendário promocional.
Promoção	Preços baixos todos os dias.

## 4.3. Lojas Marisa

A Lojas Marisa tem 54 anos de operação, congregando 156 lojas no Brasil, localizadas de Pelotas a Macapá. O pre-

sidente da rede percorreu sobre a política de estabelecimento de preços da empresa e teceu outras considerações que fundamentam seu posicionamento de **moda a preço acessível**.

A rede de lojas possui quatro tabelas de preços, diferenciadas para serem praticadas nacionalmente. A definição de preços de forma regional (preço geográfico) é necessária em razão, primeiramente, das diferentes alíquotas de impostos, como ICMS, nos diferentes estados. Um segundo ponto importante é a presença de concorrentes na região, entre eles C&A, Renner, Riachuelo e Pernambucanas. Além deles, há fortes concorrentes regionais que também são monitorados. A pesquisa da concorrência não leva em conta apenas o fator preço, mas igualmente outros aspectos que revelem diferenciais e que justifiquem um tratamento de preço diferenciado. Se os concorrentes não aceitam cheque pré-datado, por exemplo, esse pode ser um diferencial da Marisa. Se as lojas dos concorrentes não são tão bonitas e agradáveis quanto as da Marisa, esse sem dúvida é outro diferencial. A adoção de determinada tabela em uma região é definida pelo diretor de vendas e pode variar de acordo com a categoria de produtos trabalhada, ou seja, uma loja pode praticar a tabela 1 para meias e a tabela 4 para malharia.

A loja é dividida em estilos (clássico, contemporâneo etc.), cada qual com as suas seções (calças, blusas, túnica etc.), e cada seção com um *price point*: por exemplo, “calças clássicas R\$ 14,99”. Na seção, o consumidor poderá encontrar calças mais caras e mais baratas, mas o preço médio praticado será R\$ 14,99 e o maior número de modelos terá esse preço. Apesar de não haver uma classificação de produtos — destino, tráfego, bandeira, sazonais —, há os que são *commodities*, como meias, para os quais o fator preço é decisivo. Tendo como público-alvo a classe C+, o preço é fundamental para todos os produtos, e os itens mais diferenciados podem ter um preço até 15% mais alto.

O comprador desempenha papel fundamental na Marisa. O processo de definição do preço tem início com a pergunta: “Por quanto posso vender muito bem este item?”. Então, é definido o preço de compra/custo ao fornecedor, que leva em consideração a possibilidade de enquadrar o preço de venda nas faixas R\$ 9,99, R\$ 14,99 e R\$ 19,99 (alinhamento de preços). Na definição de preço de cinco itens, é mais interessante **precificar** dois itens a R\$ 19,99 e três a R\$ 24,99, do que os cinco a R\$ 22,90, em razão do preço psicológico.

A Marisa trabalha com estações e sua confecção é terceirizada e exclusiva. As liquidações acontecem nos meses de julho e fevereiro, porém há grandes remarcações para a venda de produtos que não obtiveram o giro desejado (aproximadamente 45 dias para a moda jovem, por exemplo), fato que exige a constante introdução de novidades. Nesses casos, inicia-se com um preço promocional de cerca de 20% acima do custo. Outros itens são comprados com o objetivo de serem vendidos como oferta, reforçando o posicionamento da rede.

Na operação de vendas pela Internet, os preços são os mesmos da loja, mas há número maior de ofertas, essenciais para

fechar uma venda *on-line*. Embora as vendas pela Internet não sejam representativas, o *site* confere à rede a imagem de modernidade, além de atender consumidores que só compram por esse meio, como os homens na compra de *lingerie*. O seu composto de *marketing* consta no quadro 5.

#### Quadro 5

##### Composto de Marketing — Lojas Marisa

Atributos	Descrição
Produto	Moda a preço acessível.
Praça	Dispersão nacional de acordo com o público-alvo (classe C+).
Preço	Agrupamento de preços, preços geográfico e psicológico.
Promoção	Trabalho voltado para as estações do ano.

#### 4.4. Castorama

A Castorama do Brasil era uma empresa subsidiária do Grupo Britânico Kingfisher, maior varejista de materiais para construção da Europa e terceiro mundial, operando 600 lojas em 17 países, e atuando no Brasil desde 1997. A Castorama foi adquirida pelo grupo Casa&Construção (C&C) em dezembro de 2003. O diretor superintendente da rede, responsável pelas informações obtidas, percorreu sobre a estratégia de preços e fez outras considerações importantes sobre o processo de comercialização adotado pela Castorama.

Desde o início de suas atividades no Brasil, a Castorama colocou em prática a política de preços EDLP. Essa política mostrou-se frágil, já que os principais concorrentes praticavam e ainda praticam a política de preços conhecida como HILO. Diante dessa constatação, a Castorama procurou **tropicalizar**, implementando na sua política de preços o conceito HILO, definindo previamente os seus concorrentes-alvo e rebatendo todo e qualquer preço promocional praticado. Como concorrência a Castorama definiu quatro redes (C&C, Telha Norte, Leroy Merlin e Center Líder), e classificou cerca de mil itens a serem monitorados como rotina, e serem pesquisados semanalmente na concorrência, por tratar-se de **produtos altamente identificáveis**, dos quais o consumidor tem lembrança de preço e marca muito forte.

O preço é apenas um dos componentes da estratégia da empresa e não pode ser um fator fundamental e determinante, a não ser que seja o único atributo de vantagem competitiva. No caso particular do segmento de materiais de construção, o executivo ressalta a importância de praticar preços competitivos nos produtos básicos: cimento, areia, ferro, tijolo etc. Isso porque eles estão associados ao estágio inicial da obra. À medida que o consumidor se sinta seguro com relação a preço

e condição de pagamento, e satisfeito com o atendimento, acabará retornando à loja para prosseguir e concluir sua obra.

O prazo de pagamento e a condição de financiamento são estratégicos na política de preços de um *home center*. As quatro redes concorrentes da Castorama costumam valer-se dessa tática para fomentar as vendas e melhorar a compra média por consumidor, oferecendo promoções de financiamento: dez vezes sem juros, oito vezes sem juros e sem entrada, seis vezes sem juros no cartão de crédito etc. Da mesma forma que o financiamento, outro tema importante é o frete, o qual acaba influenciando a decisão de compra dos consumidores. Isso porque, dependendo do valor da compra (exemplo: R\$ 5.000,00), algumas redes cobram um valor percentual sobre esse total e outras optam por cobrar uma taxa conforme o local de entrega. Em ambos os casos, independentemente do critério utilizado, o frete acaba influenciando diretamente no preço final do produto. No quadro 6 encontra-se resumido o composto de *marketing* da Castorama.

**Quadro 6**  
**Composto de Marketing — Castorama**

Atributos	Descrição
Produto	Foco na bricolagem.
Praça	As lojas estão localizadas, predominantemente, em vias expressas e periféricas.
Preço	Migração da política EDLP para a HILO.
Promoção	Tablóides na loja como principal meio de comunicação.

#### 4.5. Saraiva

A Livraria Saraiva é a rede de varejo do setor de livrarias e papelarias com o maior faturamento do Brasil, operando 32 lojas em cinco estados e no Distrito Federal. Ela é reconhecidamente a pioneira no conceito de *megastore* para o segmento particular em que atua. *Megastore* é um formato de loja com uma área de vendas superior a 2.000 metros quadrados, localizado em *shopping centers* ou ruas e avenidas de grande circulação, com grande variedade de produtos e serviços. O diretor superintendente da Livraria Saraiva percorreu sobre a estratégia de preços e sobre outros aspectos concernentes à comercialização da rede.

O mercado de livros no Brasil movimenta anualmente em torno de um bilhão de reais, sendo o consumo de livros por habitante um dos mais baixos do mundo. Os livros têm uma característica bastante particular: apesar de serem *commodities*, não apresentam **substitutibilidade** e, no caso da Saraiva, são mais de 100.000 títulos ativos, os quais apresentam com-

portamento de giro de estoque (em torno de 120 dias) bem mais lento do que o verificado em outros tipos de varejo. Para poder subsidiar o custo financeiro do giro do estoque, a política de preços deve obrigatoriamente contemplar a compensação desse custo no preço de venda dos produtos; porém, a versatilidade na política de preços das livrarias é muito limitada. No mundo todo, os preços de venda (preços de capa) são definidos pelas editoras. Na prática, a Saraiva procura desenvolver outros atributos e vantagens competitivas para atrair número maior de consumidores e agregar a seu negócio volume de faturamento e margem de contribuição maiores. No que diz respeito ao composto de *marketing*, a Saraiva adota a estratégia mostrada no quadro 7.

**Quadro 7**  
**Composto de Marketing — Saraiva**

Atributos	Descrição
Produto	As lojas operam com uma gama dominante na categoria de livros e uma gama complementar nas categorias de papelaria, CDs e <i>office</i> .
Praça	As lojas estão localizadas, predominantemente, em <i>shopping centers</i> ou em ruas e avenidas de grande circulação de pedestres e carros; internamente, o <i>merchandising</i> dá destaque especial aos produtos e à comunicação visual, com <i>banners</i> bem posicionados e com fortes mensagens institucionais e de preços.
Preço	O preço de cada livro é definido pelas editoras, porém há preços promocionais (exemplo: desconto de 5% no preço de capa).
Promoção	Principal meio de comunicação, os tablóides têm retorno muito forte nas lojas e obedecem a um calendário promocional previamente definido.

A Saraiva define como concorrentes principais a FNAC, a Siciliano e os hipermercados, para os casos particulares das categorias CDs, papelaria e *office*. Especificamente, quanto à precificação dos livros, apesar da intervenção das editoras, o executivo comentou que no mercado e na Saraiva existem práticas de preços diferenciadas, como descontos de 5%, 10% ou 20%, tendo em vista ocasiões ou eventos especiais (aniversário da rede, inauguração de loja, volta às aulas etc.). Na Internet, a Saraiva pratica preços diferentes dos utilizados nas lojas, por ser eles cruciais para a tomada de decisão dos consumidores. Outros tipos de incentivos exercem forte influência na decisão de compra (exemplo: venda por cartão de crédito e frete gratuito). No caso dos CDs, em que o varejista não tem restrição de preço, aplica-se uma margem ao preço de custo, ajustando-se, então, a uma dentre as oito a dez faixas de preços com as quais a Saraiva opera (alinhamento de preços).

#### 4.6. Siciliano

A Siciliano Livros e Música, a maior rede de lojas do setor nacional de livrarias e a segunda em faturamento, opera atualmente cerca de 57 lojas, a maioria de sua propriedade. A empresa inaugurou em 2003 o sistema de *franchising*, com o objetivo de dobrar o tamanho da rede nos próximos anos. Seu presidente discorreu sobre a estratégia de preços e sobre alguns aspectos da comercialização da Siciliano.

A política de preços é regida pelas editoras, por meio de um preço sugerido de capa, cabendo às livrarias pouquíssima flexibilidade na precificação dos produtos. Normalmente, somente em datas excepcionais (aniversário da rede, abertura de loja, volta às aulas etc.) a Siciliano altera os preços de capa (até 5% de desconto), mediante uma negociação prévia com as editoras, já que as editoras podem tomar medidas de retaliação caso essa rotina de negociação ou parceria não seja respeitada. O executivo comentou que, recentemente, essa rotina foi alterada com uma nova postura de *marketing* praticada por um dos concorrentes da Siciliano, a empresa francesa FNAC, a qual começou a praticar descontos nas capas dos livros de até 20%, causando sério atrito com as editoras e impondo concorrência duríssima para as demais redes de livrarias. Essa tática de preços (isca) somente é possível graças a uma gama de produtos mais rica do que a das demais redes de livrarias (exemplo: informática, linha marrom, CDs etc.), compensando eventuais quebras de margem na comercialização dos livros e pulverizando o *mix* de vendas. A Siciliano, consciente dessa realidade, procurou estabelecer novos diferenciais competitivos, como consta no quadro 8.

**Quadro 8**

#### Composto de Marketing — Siciliano

Atributos	Descrição
Produto	Foco no atendimento diferenciado e Projeto de <i>Customer Relationship Management</i> (CRM).
Praça	Aumento do número de pontos-de-venda: Projeto de <i>Franchising</i> .
Preço	O preço de cada livro é definido pelas editoras, mas há preços promocionais (exemplo: desconto de 5% no preço de capa).
Promoção	Adaptações aos padrões e perfis dos consumidores locais.

Além dessas vantagens competitivas, a Siciliano desenvolve gestões perante as entidades de classe do setor e no próprio governo, a fim de regulamentar a relação entre as editoras e a comercialização de modo geral. Tradicionalmente, os concorrentes-alvo da Siciliano são: FNAC, Saraiva, Ameri-

canas, Submarino (na Internet) e hipermercados, para o caso particular da categoria CDs.

#### 5. ANÁLISE CONSOLIDADA DOS RESULTADOS

Constatou-se, no estudo empírico exploratório, a utilização da mesma política de preços — HILO — nas empresas Extra, Lojas Marisa, Castorama, Saraiva e Siciliano, diferenciando-se apenas pelo grau de importância e pela 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 em que atua — atacadista. No quadro 9 são apresentadas as táticas mais utilizadas pelas empresas objeto do estudo na definição final de seus preços.

Para os varejistas que praticam a política de preços EDLP, as táticas estão adaptadas a cada característica das categorias, em razão de seus posicionamentos estratégicos e das neces-

**Quadro 9**

#### Política de Preços, Táticas Mais Usadas e Classificação das Categorias de Produtos

Táticas	Política de Preços	Categorias			
		Dominantes	Competitivas	Convenientes	Sazonais
Geográfico	EDLP HILO	S S	S S	S S	S S
Desconto	EDLP HILO	N S	N S	N S	N S
Isca	EDLP HILO	S S	N S	N S	S S
Ocasão	EDLP HILO	N S	N S	N S	S S
Financiamento	EDLP HILO	S S	S S	S S	S S
Prazo	EDLP HILO	S S	S S	S S	S S
Psicológico	EDLP HILO	N S	N S	N S	N S
Mix	EDLP HILO	N S	N S	S S	N S
Internet	EDLP HILO	N S	N S	N S	N S
Alinhamento	EDLP HILO	S S	N S	N S	N S



sidades de resultado. Portanto, as táticas **geográfico, financiamento e prazo** representam a verdadeira e correta aplicação dessa política, a tática **desconto** vai contra essa teoria 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 agilidade maior na tomada de decisões das empresas, as quais, para manter e conquistar novos clientes, estabelecem preços baixos nas categorias ou nos produtos dos quais os consumidores têm forte lembrança de preço.

Apesar de os preços representarem importante vantagem competitiva, as empresas estudadas costumam desenvolver outras variáveis do composto de *marketing* a fim de atrair novos consumidores e aumentar o volume de faturamento e a própria rentabilidade. Os outros diferenciais competitivos das empresas estudadas, que deverão ser construídos e percebidos pelo mercado, estão descritos no quadro 10.

#### Quadro 10

##### Foco de Diferenciação entre as Empresas Estudadas

Empresa	Foco de Diferenciação
Extra	Qualidade no atendimento e maior variedade.
Makro	Maior disponibilidade em grandes volumes dos produtos.
Lojas Marisa	Moda para o estilo de vida de seus clientes e a preços acessíveis.
Castorama	Qualidade no atendimento e maior variedade.
Saraiva	Venda pela Internet e conceito <i>megastore</i> .
Siciliano	Número maior de lojas e localização.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas varejistas e atacadistas atuantes no mercado brasileiro precisam escolher corretamente suas políticas de preços, em conformidade com seus posicionamentos estratégicos e as necessidades dos consumidores.

Como examinado neste artigo, as políticas de preços mais praticadas atualmente são a EDLP (*Every Day Low Price*) e a HILO (*High Low Price*). Ambas as propostas são fundamentais para o sucesso das empresas, desde que elas conceituem corretamente os grupos de produtos, determinados pelas táticas de precificação escolhidas:

- **produtos altamente identificáveis** — produtos e marcas notadamente com lembrança de preço por parte dos consumidores, cujo mercado as empresas costumam monitorar

semanal ou quinzenalmente por meio de pesquisas, posicionando os preços num patamar menor do que o menor preço praticado pela concorrência;

- **produtos identificáveis** — são produtos e marcas com alguma lembrança de preço por parte dos consumidores, cujo mercado as empresas costumam monitorar quinzenal ou mensalmente por meio de pesquisas, posicionando seus preços num patamar médio de preço praticado pela concorrência;
- **outros produtos** — são produtos e marcas sem lembrança de preço por parte dos consumidores; as empresas costumam formar os preços em função de seu objetivo de margem.

Essas táticas estão presentes em todas as empresas estudadas, com pequenas variações de periodicidade das pesquisas de preço que efetuam ou das categorias dos produtos. Entretanto, de modo geral, não obstante o segmento (varejista ou atacadista), as empresas colocam em prática a mesma estratégia, ou seja, monitoram os preços dos produtos altamente identificáveis, a fim de conquistar uma boa imagem em relação a esse atributo, e compensam nos demais produtos as eventuais quebras de margem.

A política de preços mais utilizada é a HILO, em razão de o consumidor brasileiro ser muito mais suscetível a promoções do que a uma promessa ou ao compromisso de preços baixos todos os dias. Talvez essa situação possa decorrer do fato de as últimas décadas de altas taxas de inflação terem propiciado o surgimento de uma cultura inflacionária na mente dos consumidores, afetando sua sensibilidade às variações de preço. A relativa estabilização de preços observada nos últimos anos pode estar contribuindo para o esvaecimento gradual dessa cultura inflacionária. Por outro lado, o alto grau de atratividade das promoções de preço HILO justifica o aumento de uso dessa política. Nesse contexto, os executivos de *marketing*, conforme atesta Fasti de Souza (2003, p.266), deverão ter sempre em mente que a guerra de preços prejudica todos os concorrentes. Por esse motivo, eles deverão empreender o máximo esforço para investir em outras variáveis do composto de *marketing* capazes de gerar vantagem competitiva, mediante uma diferenciação mais acentuada (comunicação mais eficaz, melhor distribuição, melhor nível de serviços etc.). É recomendável e oportuno considerar essas variáveis visando a posicionar psicologicamente a empresa na mente do consumidor, em conjugação com a variável preço. Em outros termos, independentemente da política de preço adotada, é recomendável estabelecer preços de maneira coerente com o composto de *marketing*, de modo a haver forte integração com as demais decisões que compõem o esforço de *marketing* da empresa.

Concluindo, ao fixarem preços, as empresas costumam optar por uma abordagem de valor que focaliza predominantemente um dos seguintes elementos: custo, cliente, concorrente (KOTLER, 2000). Configuram-se, assim, três alternati-

vas: abordagem baseada em custos, decorrente da análise do ponto de equilíbrio, cujo objetivo é a fixação de preço visando ao lucro; abordagem baseada no cliente, a qual tem por referência a percepção de valor pelo comprador e não o custo do produto como fator primordial na determinação de preço; abordagem baseada na concorrência, representada, por exemplo, pelo preço de mercado, situação em que a empresa orienta seus preços em grande medida pelos preços praticados pelos concorrentes.

As duas modalidades de determinação de preço discutidas neste artigo, típicas do varejo, constituem exemplos que têm por referência o valor percebido pelo cliente. Subjacentes a elas costuma repousar a idéia de que a política de *pricing*, uma vez estabelecida e comunicada aos clientes, é usada de maneira uniforme para a maioria dos produtos.

Contudo, sob uma perspectiva de estratégia de *marketing*, para que a escolha de uma das modalidades seja efetiva, é necessário considerar outras dimensões que podem estar relacionadas à estratégia de *pricing* do varejista. Estudos empíricos, como pesquisa realizada por Shancar e Bolton (1999), têm apontado que as decisões dos varejistas são diversificadas e multidimensionais. Conforme argumentam esses autores, o *pricing* do varejista pode ser caracterizado por quatro dimensões: compatibilidade de preço, intensidade promocional (regularidade, frequência, duração), coordenação do binômio preço-promoção, nível relativo de preço da marca (preço relativo da marca dentro da categoria). Shancar e Bolton (1999) constataram que, em geral, os varejistas não adotam as mesmas estratégias de *pricing* para diferentes marcas, categorias, lojas e regiões geográficas; pelo contrário, usam seu

conhecimento de marcas e mercados para **customizar** as estratégias de *pricing*.

Outro aspecto a considerar é que as estratégias de *pricing* do varejista são sistematicamente determinadas por sortimento da categoria, *brand equity* e propaganda e preço do concorrente. Há que realçar ser possível, e até mesmo muito provável, que as estratégias de *pricing* do varejista sejam influenciadas fortemente pelas ações dos concorrentes, e muito menos pelas ações dos fabricantes. Shancar e Bolton (1999) observam que os varejistas parecem reagir intensamente à concorrência, intensificando seus esforços de *marketing* em consonância com dimensões similares às dos competidores.

Dessas últimas considerações, infere-se que diversas linhas de pesquisa se abrem para novos estudos conclusivos sobre o assunto, os quais permitirão encontrar evidências que propiciem respostas a uma ou mais das seguintes indagações:

- Quais são as dimensões subjacentes ao *pricing* do varejista?
- Que elementos determinam as estratégias e táticas de *pricing* utilizadas pelos varejistas?
- Como as características do varejista — tais como tamanho da loja e sortimento de categoria — influenciam as decisões de *pricing*?
- De que forma a sensibilidade do consumidor afeta mudanças e negociações normais de preço?
- Como os esforços de *marketing* dos fabricantes — tais como propaganda de marca e *brand equity* — influenciam as decisões de *pricing*?
- Como os esforços de *marketing* dos concorrentes — particularmente decisões e negociações de preço nas lojas — afetam o preço da marca? ♦

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELO, C.F.; SILVEIRA, J.A.G. Precificação no varejo: a contribuição da economia. In: ÂNGELO, C.F. (Org.) *Varejo: modernização e perspectivas*. São Paulo: Atlas/Provar, 1994.

ARNOLD, S.J.; FERNIE, J. Wal-Mart in Europe. *International Marketing Review*, London, v.17, n.4/5, p.416-432, 2000.

CHINTAGUNTA, P.K. Investigating category pricing behaviour at a retail chain. *Journal of Marketing Research*, p.141-154, May 2002.

CHURCHILL, G.A., Jr.; PETER, J. Paul. *Marketing criando valor para os clientes*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003. p.326-363.

DELOITTE. 2005 *Global powers of retailing*. Jan. 2005. Disponível em: <<http://www.stores.org>>. Acesso em: abr. 2005.

DEMO, P. *Metodologia científica em ciências sociais*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995. p.95-156.

DHAR, S.; HOCH, S.; KUMAR, N. Effective category management depends on the role of the category. *Journal of Retailing*, v.77, 2001.

ECR Brasil. Gerenciamento por categorias. São Paulo: Associação ECR Brasil, 1998. Coleção 1, Livro 3, p.46-60.

FASTI DE SOUZA, R. Administração de preço. In: FGV-EAESP (Org.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003. p.253-269.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KWAK, M. The offline impact of online prices. *MIT Sloan Management Review*, Cambridge, v.42, Issue 3, p.9, Spring 2001.

LEVY, M.; WEITZ, B. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000. p.355-411.

PARENTE, J. *Varejo no Brasil gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000. p.160-181.

REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

RAJIV, S.; DUTTA, S.; DHAR, S. Assymmetric store positioning and promotional advertising strategies: theory and evidence. *Marketing Science*, v.21, n.1, p.74-96, 2002.

ROJO, F.J.G. Varejo. In: FGV-EAESP (Org.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003. p.143-166.

SHANCAR, V.; BOLTON, R. *Dimensions and determinants of retailer pricing strategy and tactics*. Working Paper Series. [S.l.]: Marketing Science Institute, 1999.

SUBRAHMANYAN, Saroja. Using quantitative models for setting retail prices. *The Journal of Product and Brand*

*Management*, Santa Barbara, p.304-320, 2000.

TANG, C.; BELL, D.; HO, T. Shopping choice and shopping behaviour: how price format works. *California Management Review*, v.43, n.2, p.56-74, 2001.

TOLEDO, G.L. Marketing e varejo. In: ÂNGELO, C.F. (Org.). *Varejo: modernização e perspectivas*. São Paulo: Atlas/Provar, 1994. Cap.13.

VANHUELE, M.; DREZE, X. Measuring the price knowledge shoppers bring to the store. *Journal of Marketing*, v.66, p.72-85, Oct. 2002.

ABSTRACT

**Price policy and competitive advantage: a multiple case study in the retail industry**

Considering all marketing mix variables, price is the one that most rapidly affects competition, sales volume, margin and profitability of retail companies. However, there are only a few studies that have tried to understand the price policies actually adopted. This paper presents the results of an exploratory research, based on a literature review, aiming at identifying price policies adopted by expressive national and foreign retail companies: Extra, Makro, Lojas Marisa, Castorama, Saraiva e Siciliano. The most commonly adopted price policy is High Low Price (HILO) due to the fact that the consumer is more sensible to price promotions than to the promise or compromise of everyday low price.

**Uniterms:** retail, price policy, every day low price, high low price, consumer behavior.

RESUMEN

**Política de precios y diferencial competitivo: un estudio de casos múltiples en la industria minorista**

Entre todas las variables que integran el *marketing mix*, el precio es la que más rápidamente afecta la competitividad, el volumen de ventas, los márgenes y las ganancias de las empresas minoristas. Sin embargo, todavía son pocos los estudios que buscan comprender las políticas de precio efectivamente adoptadas. En este artículo, se presentan los resultados de un estudio exploratorio, fundamentado en la revisión de la literatura, con el objeto de identificar las políticas de precios adoptadas por expresivas redes nacionales y extranjeras que actúan en distintos sectores del comercio minorista: Extra, Makro, Tiendas Marisa, Castorama, Saraiva y Siciliano. Se comprobó que la política de precios más utilizada es la HILO (*High Low Price*), a raíz del hecho de que el consumidor brasileño es mucho más sensible a ofertas que a promesas o compromiso de precios bajos todos los días.

**Palabras clave:** comercio minorista, política de precio, *every day low price*, *high low price*, comportamiento del consumidor.

**REGE-USP Revista de Gestão USP**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA**  
**FEA/USP**

A Revista de Gestão USP – REGE-USP é uma publicação trimestral para divulgação de trabalhos de natureza acadêmica, com temas relacionados à Administração. Nossos principais colaboradores são alunos e professores de Programas de Pós-graduação em Administração e alunos da graduação com orientação e co-autoria de professores. Todos os trabalhos publicados são avaliados em relação ao conteúdo e à metodologia.

Maiores informações: Editoria da Revista de Gestão USP – REGE-USP  
E-mail: [cpa@edu.usp.br](mailto:cpa@edu.usp.br)  
[www.ead.fea.usp.br](http://www.ead.fea.usp.br)

