



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADEMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO: ADMINISTRAÇÃO

JEFFERSON LUAN GOMES ALVES

**MUITO ALÉM DO MARKUP: A GESTÃO DE PREÇOS COMERCIAIS DA
CARDEAL DISTRIBUIDORA**

Caruaru
2019

JEFFERSON LUAN GOMES ALVES

**MUITO ALÉM DO MARKUP: A GESTÃO DE PREÇOS COMERCIAIS DA
CARDEAL DISTRIBUIDORA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de preços

Orientador: Prof. Dr. Jose Lindenberg Julião Xavier Filho.

Caruaru
2019

JEFFERSON LUAN GOMES ALVES

**MUITO ALÉM DO MARKUP: A GESTÃO DE PREÇOS COMERCIAIS DA
CARDEAL DISTRIBUIDORA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em administração.

Aprovado em: 05/07/2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof^o. Dr. José Lindenberg Julião Xavier Filho.
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dr. Elielson Oliveira Damascena (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dr. Nelson da Cruz Fernandes (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me tornar apto a desempenhar tal demanda e que me deu forças nos momentos mais difíceis para que eu pudesse continuar a trilhar esse longo caminho.

Ao meu orientador, professor Jose Lindenberg Julião Xavier Filho, pela excelente orientação e acima de tudo, pela paciência para comigo.

A toda a minha família que sempre me incentivou a concluir este trabalho. Em especial a minha mãe Maria Honório Gomes Alves (Zulane) e ao meu pai José Caetano Alves que desde sempre batalharam para que eu pudesse chegar a ter uma graduação. Eles não mediram esforços, mesmo com as dificuldades impostas pela vida para me incentivar, onde deram o melhor que puderam em relação a educação, princípios e valores para eu me tornar a pessoa que sou hoje.

A minha esposa Edma Gomes que sempre esteve ao meu lado, me dando incentivos para que eu terminasse a graduação.

A minha filha Maria Helena que mesmo sem ter noção ainda da importância de sua vida para mim, fez com que eu batalhasse e conquistasse tudo que tenho hoje e me empenhasse cada dia a dar o meu melhor. Trazendo sempre alegria para os meus dias e me mostrando que os gestos simples são aqueles que mais importam.

Ao meu Tio Arnaldo e minha Tia Carminha por toda a ajuda e apoio, principalmente no início de minha graduação.

A todos os amigos que conquistei na UFPE. Em destaque para Ivan Viana, Leonardo Silva, Efraim Rafael, Emanuel Rodrigues, Rafael Rojas, Paloma Rocha, Dayseanne Vasconcelos, Ketylen Wilma, Phammella Moura, que sempre estiveram ao meu lado nos momentos bons e ruins ao longo dessa graduação.

A todos os meus amigos que de alguma forma me ajudaram a chegar até aqui.

Aos meus Amigos da Cardeal, Miquéias Melo, Luiz Henrique, Erlan Kelven, Rafael Alves, Rivânio Menezes, Humberto Alcântara, Neto Souza, Diogo Lobo que me ajudaram nesta minha caminhada, com incentivos e cobranças diárias para a finalização deste trabalho.

Aos diretores da Cardeal, Alexandre Melo, Alfredo Alves e Dorgival Melo que me deram a oportunidade de um dia fazer parte desta empresa e por me propiciarem a realização da pesquisa deste trabalho em sua organização.

A todos os professores da UFPE, assim como todos aqueles que passaram até hoje pela minha trajetória estudantil e acadêmica.

RESUMO

A gestão de preços nas organizações vem sendo uma tarefa complexa e cada vez mais estratégica. Considerando esta dinâmica, o objetivo desta pesquisa é demonstrar como é a gestão dos preços comerciais dos produtos para revenda de uma distribuidora. Esta pesquisa visou demonstrar no seu desenvolvimento teórico, as técnicas de formação de preço de venda e a gestão estratégica dos preços nas organizações. Na intenção de verificar como é a gestão estratégica do preço, se fez um estudo em uma organização do ramo de distribuição da cidade de Caruaru, Pernambuco. Foi entrevistado o comprador, afim de identificar como a gestão de preços ocorre na empresa. Se percebe a partir dos resultados que não há uma técnica pura de formação de preço de venda dentro da empresa. A empresa inicia com o markup e a partir daí vai fazendo ajustes comerciais a depender do tipo de cliente, do segmento do cliente e do tipo de produto. Estes ajustes em situações ocorrem de forma interna ou ocorrem por algo mais estruturado que envolve as negociações com fornecedores. Como sugestão de pesquisa futura, seria interessante observar a perspectiva do fornecedor e como ele encara essa dinâmica de formação de preço

Palavras-Chaves: Gestão de preços de venda. Formação de preço de venda. Gestão estratégica de preço. Distribuidor.

ABSTRACT

Managing prices in organizations is a complex and increasingly strategic task. Considering this dynamic, the objective of this research is to demonstrate how is the management of the commercial prices of products for resale of a distributor. This research aimed at demonstrating in its theoretical development the techniques of selling price formation and the strategic management of prices in organizations. To verify how is the strategic management of the price, a study was made in an organization of the branch of distribution of the city of Caruaru, Pernambuco. The buyer was interviewed to identify how the price management takes place in the company. If one realizes from the results that there is a pure technique of formation of sale price within the company. The company starts with the markup and from there it makes commercial adjustments depending on the type of customer, the segment of the customer and the type of product. These adjustments in situations occur either internally or occur through something more structured that involves negotiations with suppliers. As a suggestion of future research, it would be interesting to look at the supplier's perspective and how he sees this price formation dynamic

Keywords: Sales price management. Sales price formation. Strategic price management. Distributor.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Canais tradicionais e novos canais de Distribuição do mercado Mercearial	13
Figura 2 –	Fornecedores parceiros.....	24
Figura 3 –	Primeira sede: 1991.....	25
Figura 4 –	Primeira expansão: 2001.....	26
Figura 5 –	Segunda sede: 2004.....	26
Figura 6 –	Terceira sede: 2005.....	27
Figura 7 –	Quarta sede: 2007.....	27
Figura 8 –	Atual administrativo: 2016.....	28
Figura 9 –	Atual logística: 2016.....	28
Figura 10 –	Área administrativa.....	29
Figura 11 –	Área logística.....	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Elementos compostos no markup.....	17
Quadro 2 –	Cálculo de preço de venda com método Markup.....	18
Quadro 3 –	Gerências organizacionais e respectivos setores subordinados.....	25
Quadro 4 –	Diferenciação de preço.....	36
Quadro 5 –	Alteração de preço.....	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Estimativa do Custo meta, após o Target Costing.....	19
Tabela 2 –	Cálculo de bonificação.....	35

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	PROBLEMÁTICA.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	14
1.2.1	Objetivo Geral.....	14
1.2.2	Objetivos Específicos.....	14
1.3	JUSTIFICATIVAS.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PREÇOS DE VENDAS: COMPLEXIDADE PROCESSUAL.....	15
2.2	TÉCNICAS PARA FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA.....	15
2.2.1	Formação de Preços Através do Custo.....	16
2.2.1.1	Markup.....	17
2.2.1.2	Target Costing.....	18
2.2.2	Formação de Preço Através da Concorrência.....	20
2.2.3	Formação de Preço Através dos Clientes.....	21
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	22
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	24
4.1	CARDEAL DISTRIBUIDORA: O CASO.....	24
4.2	TÉCNICAS PARA A FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA.....	30
4.3	COMPLEXIDADE PROCESSUAL NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PREÇOS DE VENDA.....	33
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
5.1	LIMITAÇÕES.....	42
5.2	ESTUDOS FUTUROS.....	42
5.3	RECOMENDAÇÕES GERENCIAIS.....	42
	REFERÊNCIAS.....	43
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	45

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMÁTICA

Num cenário econômico bastante competitivo, onde há várias empresas do ramo comercial em disputa e em virtude da crise que assolou o Brasil nos últimos anos (BARBOSA FILHO, 2017), cada vez mais as organizações precisam buscar novas formas de gerenciar os seus recursos e desenvolver estratégias competitivas com o objetivo de reduzir os seus custos, aumentar a sua lucratividade e atender as necessidades e exigências de seus clientes.

Com isso, a gestão de preços de vendas nas empresas está cada vez mais complexa, sendo uma das decisões mais desafiadoras que os profissionais das organizações enfrentam dentro de um segmento competitivo.

O cenário atual, de acordo com Ramos *et al.* (2005), “requer empresas competitivas, com políticas e estratégias de preço levando em conta negócios globais, exigindo planejamento e gerência adequados para operarem com altos custos e riscos inerentes ao processo de comercialização nacional e internacional.”

Porter (1991, p. 15) descreve que “o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas”. Por isso, dentre os principais pontos estratégicos de uma empresa comercial encontra-se o “**Preço**”. Sendo como afirma Kotler e Keller (2006), um dos componentes dos 4 P’s expostos na teoria de marketing.

A teoria tradicional de marketing preconiza que o preço difere dos outros três elementos do composto de marketing no sentido em que o preço gera receita e os demais geram custos (KOTLER, 1999). Kotler e Keller (2006) destacam que por meio da determinação do preço, uma empresa pode perseguir objetivos que definem estratégias como de sobrevivência e maximização do lucro atual. Já Ramos *et al.* (2005) menciona que a medida mais rápida e mais eficaz para que uma empresa maximize seu lucro é começando a fixar o seu preço de forma correta.

Santos *et al.* (2018) alega que os métodos já consagrados pela literatura para formação de preço – que são margem de contribuição, markup, pesquisa de preço e fórmula baseada no lucro – retratam de maneira estática situações possíveis de ocorrer no mercado. Situações essas que não se aproximam da realidade competitiva encontrada pelas organizações (MACEDO *et*

al, 2011). O autor também alega que nesse cenário a tarefa relacionada a precificação torna-se mais complexa e arriscada. Tendo em vista que os fatores que interferem na política de preço de uma empresa não são somente aqueles apontados pela literatura. Há também fatores internos das organizações que precisam ser considerados. Com isso, as empresas têm a necessidade de obter ferramentas e metodologias que permitam a manipulação destes fatores e assim, otimizar a tarefa de precificação.

Em virtude de um cenário econômico fechado e com baixa competitividade como a brasileira, até meados da década de 90. Neste período os empresários formavam os seus preços de venda através do preço de compra, acrescentado apenas de sua margem de lucratividade (MACEDO et al, 2011). O autor relata que com a abertura da economia nos últimos anos e com o aumento da competição no mercado, as organizações estão tendo maiores dificuldades para fixação dos preços de venda de seus produtos. Agora o gestor está definindo o seu preço de venda para o produto através de análises dos fatores internos (custos e despesas) e externos (clientes e concorrentes). Estas variáveis podem vir a influenciar diretamente ou indiretamente na formação de preço dos produtos.

Portanto, definir o preço de venda é uma tarefa importante para os gestores, pois é por meio da formação do preço de venda que as empresas começam de fato a explorar espaços de competitividade em um mercado que cada vez mais está acirrado. Segundo Wernke (2005, p.147) “a adequada determinação dos preços de venda cada vez mais é questão fundamental para sobrevivência e crescimento das empresas, independentemente do porte ou área de atuação”.

No segmento de distribuição não é diferente. A Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados (ABAD)¹ afirma que:

[...] a competição entre os segmentos de atacarejos, atacados e hipermercados com os distribuidores é crescente. Apesar desta disputa o segmento de atacadista/distribuidor em 2016 cresceu 0,6% em reais e 6,9% em termos nominais, atingindo um faturamento de R\$ 250,5 bilhões no ano. Mediante o exposto, os agentes de distribuição correspondem hoje a uma fatia de 53,7% do mercado merceário nacional.

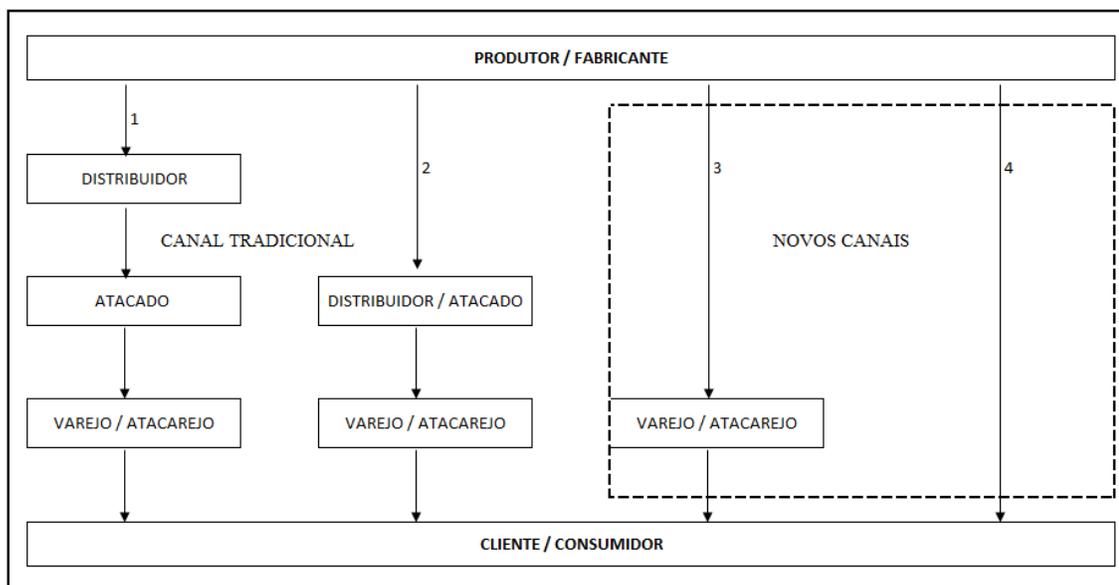
Mediante o exposto acima, pode-se identificar que há uma batalha constante entre os vários segmentos do mercado merceário brasileiro. Com isso, o estabelecimento que conseguir

¹ ABAD. Associação brasileira de atacadistas e distribuidores de produtos industrializados. Disponível em: <http://abad.com.br/servicos/dados-do-setor/ranking/>. Acesso em: 06 abr. 2018.

se destacar com os melhores benefícios, inclusive com o melhor preço de venda praticado no mercado, obterá vantagem concorrencial. Tendo em vista que, conforme exposto neste trabalho, o mercado atual está bastante disputado e a disputa extrapola a empresa em si e se projeta para o seu canal de distribuição ou entre as cadeias de suprimentos.

A figura 1 ilustra essa dinâmica no mercado mercearil brasileiro.

Figura 1: Canais tradicionais e novos canais de Distribuição do mercado Mercearil.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

Outros dados que são trazidos pelos estudos da Nielsen em parceria com a ABAD – Ranking Abad Nielsen 2017²- corroboram a tendência de crescimento mais acentuado nas empresas de porte médio que atendem apenas um estado. Essas empresas cresceram 12,1%, acima da média nacional, indicando a descentralização/regionalização do setor.

Portanto, devido a importância da política de formação de preço para uma organização e pela constante disputa entre os vários segmentos que atendem e fornecem produtos de uso e consumo para as famílias brasileiras. Esta pesquisa se compromete em analisar **como ocorre a gestão de preço de venda em uma grande distribuidora ?**

² ABAD. Associação brasileira de atacadistas e distribuidores de produtos industrializados. Disponível em: <http://abad.com.br/servicos/dados-do-setor/ranking/>. Acesso em: 06 abr. 2018.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral demonstrar a gestão dos preços comerciais dos produtos para revenda de uma distribuidora.

1.2.2 Objetivos Específicos

- 1 Discutir as diferentes abordagens de formação de preços de venda;
- 2 Apresentar a partir de análise empírica os fatores que influenciam na gestão de preço comercial de uma distribuidora do estado de Pernambuco.

1.3 JUSTIFICATIVAS

O trabalho tem a finalidade de complementar as teorias já existentes que abordam a temática de formação de preço. Demonstrando que em algumas situações, se vai além do que é exposto na literatura e assim, contribuir como subsídio para a execução de novos estudos e análises relacionadas a temática de preço, com base na utilização de mais de uma técnica de forma mútua.

A escolha do tema se justifica por sua importância e utilidade para as empresas, onde foi identificado a necessidade de expor na prática quais são as técnicas de formação de preço utilizadas por uma organização de destaque no ramo de distribuição e como estas técnicas se relacionam.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PREÇOS DE VENDAS: COMPLEXIDADE PROCESSUAL

A gestão de preços de vendas está cada vez mais preocupante na vida dos gestores, pois a correta tomada de decisão na formação do preço comercial pode e irá influenciar diretamente nos resultados da organização. O processo de fixação do preço de venda de um produto, requer um conhecimento dos fatores internos e externos da organização. Tais como os custos diretos e indiretos, a demanda do mercado, a concorrência e o consumidor (HORNGREN *et al.*, 2004).

Segundo Santos (1995, p. 4), pode-se afirmar que “a fixação de preços de venda dos produtos e serviços é uma questão que afeta diariamente a vida de uma empresa, independentemente de seu tamanho, da natureza de seus produtos ou do setor econômico de atuação”.

Podemos assim dizer que a gestão de preços no comércio de distribuição é uma das mais importantes tarefas dos administradores, pois qualquer erro nos cálculos impacta diretamente na saúde financeira da empresa.

A dificuldade de formar os preços de venda, pode atingir toda a cadeia de produção do mercado. Atingindo os fornecedores de matéria prima, percorrendo pela indústria responsável pela produção, os distribuidores / atacadistas e os varejistas, até chegar ao consumidor final.

Segundo Bruni (2004), “no processo de formação do preço de venda, pode-se utilizar três meios diferentes para estipulação do preço. Baseando-se nos custos, no consumidor ou na concorrência”.

2.2 TÉCNICAS PARA FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

A formação do preço é um dos temas abordados pelo segmento da contabilidade gerencial que tem várias técnicas para fixação do seu preço de venda.

Hornrgren *et al.* (2004) diz que existem três grandes questões que influenciam diretamente ou indiretamente a formação de preços de venda. São elas: os clientes, os concorrentes e os custos.

- Os clientes influenciam o preço à medida que promovem a demanda por um produto ou serviço. Por conta disso, as empresas precisam sempre avaliar as decisões de precificação a partir da ótica dos clientes. Isto significa formar o preço a partir do que o cliente está disposto a pagar. Pressupõe então que se é necessário assim a realização de uma pesquisa de mercado com os consumidores;

- Os concorrentes forçam as empresas a manter atenção frente as ações dos demais players do mercado. Os mesmos produtos em outros concorrentes e até mesmo produtos alternativos ou substitutos podem afetar a demanda por produtos e serviços da empresa. Por conta disso, a ótica dos concorrentes é uma possibilidade para a formação do preço de venda, onde a empresa procura formar o preço de seus produtos e serviços a partir dos preços praticados pelos concorrentes;
- No que tange aos custos, sabe-se que estes influenciam a oferta de produtos e serviços, pois quanto mais baixo for o custo em relação aos preços pagos pelo cliente, maior será a capacidade de fornecimento por parte da empresa. Gestores que entendam o custo de seus produtos e serviços são capazes de estabelecer preços atrativos e obter retornos operacionais desejáveis. Nesta ótica a empresa forma o preço a partir dos custos, adicionando uma margem de ganho desejada.

Durieux *et al.* (2003) cita em sua obra que a utilização dos três elementos expostos acima, formam um sistema misto de formação do preço de venda. Atualmente é muito comum as empresas utilizarem estes meios, pois observa-se então os custos envolvidos, as decisões dos concorrentes e as características do mercado consumidor.

Estas teorias serão abordadas mais a fundo nos parágrafos em seguida.

2.2.1 Formação de Preço Através do Custo

O processo de tomada de decisão que tem os custos como um dos papéis fundamentais para estratégia do negócio é representado pela formação dos preços de venda dos produtos que são comercializados.

Sobre esta temática, Bruni (2004, p. 323) afirma que:

Além dos custos, o processo de formação de preço está ligado às condições de mercado, ao nível de atividade e à remuneração do capital investido. Dessa forma, o cálculo do preço de venda deve chegar a um valor que permita trazer à empresa a maximização dos lucros, ser possível manter a qualidade, atender aos anseios do mercado àquele preço determinado e melhor aproveitar os níveis de produção.

Portanto para calcular os preços a partir do custo, o ponto de partida é o custo do bem ou serviço apurado. Seguindo dos critérios estudados sobre os tipos de custeio. Que são: Custeio por absorção, Custeio Variável e etc. (MARTINS, 2009). Sobre o custo, aplica-se uma margem que é denominada markup que é levantada para cobrir os gastos não incluídos nos custos, como a carga tributária, comissões e o lucro esperado pelos administradores.

2.2.1.1 Markup

O markup é um dos métodos que consiste em adicionar ao custo unitário os percentuais referentes aos itens a serem embutidos na formação de preço de um produto. Tais como, os impostos, as despesas fixas e variáveis e o lucro (OLIVEIRA *et al.*, 2017, p. 13).

Padoveze (2003, p. 432) define o “markup como um multiplicador sobre os custos dos produtos, mas que é obtido de relações percentuais sobre o preço de venda”.

Markup pode ser denominado também como a taxa de marcação, onde o indicador é aplicado sobre o custo unitário de fabricação de um produto, resultando assim no preço de venda deste determinado produto (RIBEIRO, 2009).

O markup então representa a porcentagem que a organização pretende ganhar de lucro, incluso os custos fixos e variáveis, as despesas, menos o custo de fabricação.

O quadro 1 representa os elementos que compõem o markup:

Quadro 1: Elementos compostos no markup.

Markup	
✓	Custo unitário
✓	Despesas Gerais e Administrativas (DGA)
✓	Comissões dos vendedores (COM)
✓	Tributos (IMP) incidentes sobre o preço de venda
✓	Margem de Lucro desejada (MLD)

Fonte: Martins (2009, p. 219)

O markup, então seria calculado da seguinte forma:

Quadro 2: Cálculo de preço de venda com método Markup.

DGA	10%
COM	5%
IMP	20%
MLD	5%
TOTAL	40%
Markup = 40% sobre o preço de venda bruto	
o preço de venda (PV), então será o custo acrescido de 40% do PV.	
Custo = R\$ 8,00	
PV =	R\$ 8,00 + 0,4 PV
PV -	0,4 PV = R\$ 8,00
0,6 PV =	R\$ 8,00
PV =	R\$ 8,00 / 0,6
PV =	R\$ 13,33

Fonte: Martins (2009, p. 219)

Então por este método, o preço de venda seria **R\$ 13,33**.

Esta técnica de cálculo de preço de venda é bastante utilizada pelas empresas. Contudo, ela apresenta algumas falhas, como: não considerar as condições de mercado, fixa o percentual de cobertura das despesas fixas de forma arbitrária. (MARTINS, 2009, p. 219).

2.2.1.2 Target Costing

O target costing, que pode ser denominado como Custeio-Alvo ou Custeio Meta, é um método de planejamento de lucro, preços e custo que parte da identificação do preço de venda que o mercado se dispõe a pagar para chegar ao custo. Ou seja, é o custo sendo definido de fora para dentro (MARTINS, 2009).

O método então contraria as teorias de custeamento que iniciam pela produção para posteriormente chegar a formação do preço de venda. Sendo assim, o custo meta é o resultado do preço de mercado, deduzindo-se a margem de lucro (STAZIACKI et al., 2015).

De acordo com Staziacki et al. (2015, p. 2), “essa ideia de partir do preço para o custo, ou seja, de adequar o custo ao preço surge na cultura japonesa entre as décadas de 60 e 80”. Pelo fato de muitas vezes o preço ideal não ser capaz de realizar o resultado mínimo esperado, ou muitas vezes, nem ser capaz de cobrir os gastos fixos. Por este motivo, então surge essa necessidade de percorrer o caminho oposto (MARTINS, 2009).

Com isso, nasce essa figura denominada de “custo meta” ou “custo alvo” que é conhecido na língua inglesa como *Target Costing*. Essa metodologia nada mais é do que: qual o custo máximo admissível de um produto para que, dado o preço de venda que o mercado oferece, consiga-se o mínimo de rentabilidade possível (MARTINS, 2009).

Segundo Staziacki et al. (2015, p. 2) a principal função do Target Costing “é identificar os custos desnecessários, buscando reduzi-los ou extingui-los com o objetivo de alcançar a meta de lucratividade desejada pela empresa.”

A tabela 1 mostra como se calcula o *Target Costing*.

Tabela 1: Estimativa do Custo meta, após o Target Costing

FORMAÇÃO DO TARGET COSTING	VALOR EM R\$
PREÇO META	R\$ 50,00
(-) MARGEM DE LUCRO: 45%	R\$ 15,52
(=) CUSTO MÁXIMO ACEITÁVEL	R\$ 34,48
CUSTO VARIÁVEL	R\$ 22,00
CUSTO FIXO	R\$ 10,00
(-) TOTAL DE CUSTOS	R\$ 32,00
(=) GAP (CUSTO META)	R\$ 2,48

Fonte: Elaborada pelo autor (2019)

Mediante o exposto acima, tem-se que os:

- Preço meta: Preço praticado pelo mercado de um determinado produto;
- Margem de lucro: Percentual estabelecido para cobrir os lucros desejados pela empresa;
- Custo máximo aceitável: É o resultado do preço de mercado, deduzindo-se a margem de lucro;
- Custo variável: Custos para a produção do produto que variam segundo o volume produzido;

- Custo fixo: Custos fixos, independentes do nível de produção;
- Total de custos: Todas as despesas necessárias para a produção do determinado produto;
- Custo Meta: Resultado do preço máximo aceitável, menos o total de custos.

Afim de esclarecer o resultado exposto acima na tabela 1, pode-se dizer que o cenário para a produção do produto exemplificado é viável, pois os custos totais para a produção, estão abaixo do valor máximo aceitável pelo método target costing, onde o produto ainda possui um GAP a seu “favor” no valor de R\$ 2,48. Com isso, podemos dizer que a empresa está lucrando um pouco a mais do esperado com a produção do produto e com a sua respectiva venda no preço praticado pelo mercado. Com este GAP positivo, a empresa teria como possibilidade, investir em melhorias de processos, recompensar funcionários, compartilhar o lucro “extra”, entre outras opções.

Caso o “Custo meta” fosse negativo, a empresa deveria reduzir de alguma forma os seus custos para que o GAP chegasse a ZERO.

Portanto, a utilização deste método é caracterizada por adequar-se a necessidade do cliente, com o cuidado de não vir a trazer lucros negativos para a empresa.

2.2.2 Formação de Preço Através da Concorrência

A técnica que considera o concorrente como um dos influenciadores principais para a definição da política de preço de um produto, leva com que as empresas se mantenham atentas aos preços praticados pelo mercado e fazem com que elas tenham um preço bastante parecido com os deles (concorrentes). Nesse caso, a empresa que obterá vantagem em relação aos seus concorrentes, será aquela que tem o menor custo por unidade do produto ou serviço e que também consiga desfrutar de uma vantagem de marketing (LOVELOCK, 2003).

Entende-se então que é necessário que haja uma estratégia de preço para as organizações e que elas devem analisar o mercado em volta para que o preço decidido seja aceito.

Nos métodos de formação de preços de venda pelo mercado, a empresa poderá decidir pela fixação com base nos preços praticados pelo mercado, dispensando menos atenção a seus próprios custos ou à procura de seus produtos. Maher (2001) deixa claro que as relações com os concorrentes influenciam diretamente nas decisões sobre a política de formação de preço, quando o seu concorrente possui preços muito agressivos, eles podem obrigar as demais empresas a reduzirem os seus respectivos preços para ficarem competitivas no mercado.

Dessa forma, os preços de venda definidos pela empresa poderão ser iguais, inferiores ou superiores àqueles praticados pelos concorrentes, dependendo dos objetivos e das possíveis

influências dos componentes do sistema em que está inserida. As empresas prestam pouca atenção a seus custos ou a sua demanda – a concorrência é que determina os preços a praticar. Os preços podem ser de oferta – quando a empresa cobra mais ou menos que seus concorrentes, ou de proposta – quando a empresa determina seu preço segundo seu julgamento sobre como os concorrentes irão fixar seus preços (BRUNI, 2004).

Embora a tendência seja a determinação dos preços de venda, tomando-se como referência cada vez mais os fatores de mercado e cada vez menos fatores internos da empresa. Torna-se imprescindível que a empresa tenha uma noção de preço mínimo de seu produto. Por isso, o método baseado nas características do mercado, requer dos administradores profundo conhecimento do funcionamento do mercado (estrutura, competidores, situação de oferta e demanda para produtos).

2.2.3 Formação de Preço Através dos Clientes

Os clientes e consumidores antes de realizar a compra ou aquisição de um serviço, costumam examinar os preços do mercado, procurando assim, qualidade, garantia e menor preço. Portanto, ao aumentar o preço de um determinado produto, ocorre-se o risco de perder clientes que tem como prioridade o menor preço (MAHER, 2001).

Neste cenário, as organizações devem levar em consideração a demanda do mercado na formação do preço de comercialização. Via de regra, cada ser humano costuma ter uma classificação pessoal de quanto ele estará disposto a pagar por um determinado produto ou serviço. Entretanto, Bernardi (1998, p. 218) destaca que “o preço que o mercado estaria disposto a pagar não significa o mais alto possível a ser praticado, mas aquele que representa valor para o consumidor, o que resulta num preço competitivo”.

Portanto, o preço de venda deve ser justo para o consumidor e adequado para garantia de sobrevivência da organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Gil (2009, p.17) “a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicos e outros procedimentos científicos”. A metodologia em resumo, tem como finalidade descrever o tipo da pesquisa estudado e como a mesma será aplicada.

O método de pesquisa abordado neste trabalho será o estudo de caso, tendo em vista que a proposta do trabalho tem por objetivo apresentar como ocorre a gestão de formação de preços comerciais em uma grande distribuidora.

Essa metodologia de pesquisa é caracterizada pelo intenso estudo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o conhecimento amplo e detalhado desta tarefa. Um dos propósitos deste estudo é a exploração de situações da vida real, cujo os limites não estão claramente definidos (GIL, 2008).

O estudo foi antecedido por uma pesquisa bibliográfica, com a finalidade de levantar e identificar as principais técnicas utilizadas para a formação do preço de venda adequada de um produto.

Para Gil (2009, p. 53) “no estudo de caso, o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, pois é enfatizada a importância de o pesquisador ter tido ele mesmo uma experiência direta com a situação de estudo”. Para Yin (2005) o estudo de caso pode ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias, quanto descritivas e explicativas.

Mediante o exposto, será utilizada a pesquisa descritiva neste trabalho que para Gil (2008, p. 28) tem como objetivo principal, “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Há situações que as pesquisas mesmo sendo definidas como descritivas, a partir de seus objetivos, termina tendo uma maior finalidade de proporcionar uma nova visão do problema. Com isso, se aproximando mais das pesquisas exploratórias. (GIL 2008).

Para a estruturação dos resultados, nesta pesquisa foi utilizada a pesquisa qualitativa, pois visa trazer análises do caso prático estudado, onde pretende-se mostrar o que é de fato determinante para formulação do preço de venda comercial de um determinado produto em uma distribuidora do estado de Pernambuco.

Sendo assim, a partir das questões chave, foram formuladas perguntas (apêndice A), de modo a identificar o que é importante e porquê é importante para a determinação da política

comercial, por meio de entrevista. Em seguida estes dados serão analisados e expostos no trabalho, com o intuito de esclarecer as dúvidas que existem sobre a temática estudada.

A entrevista ocorreu em 15 de maio de 2019, às 14h. Sendo realizada em Caruaru, Pernambuco, na praça de alimentação do supermercado Unicompras e contou com a participação do comprador da empresa objeto deste estudo. A entrevista captou 44 minutos e 22 segundos de áudio. A gravação foi autorizada pelo participante e a análise envolveu o próprio áudio, sendo transcrito apenas para fins e apresentação nos resultados.

Afim de garantir a veracidade dos fatos apresentados neste estudo, vale ressaltar que o pesquisador deste trabalho, trabalhou durante os períodos de dezembro de 2013 até fevereiro de 2018 na empresa objeto. Passando pelos setores de faturamento, controladoria, compras e comercial.

Atualmente não faz mais parte do quadro de colaboradores da organização, mas está diariamente em contato com a mesma, pois trabalha em uma das empresas parceiras como um dos fornecedores de mercadorias para revenda do distribuidor. Sendo assim, muitos dos processos internos da organização são de conhecimento do autor.

Portanto, os resultados expostos deste trabalho serão priorizados pelas informações captadas na entrevista. Contudo, em alguma medida se ficar algo não claramente indicado na entrevista, será considerando a visão a partir da vivência obtida até hoje no distribuidor pelo pesquisador.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. CARDEAL DISTRIBUIDORA: O CASO

Localizada em Caruaru, Pernambuco, a Cardeal Distribuidora tem o seu atendimento distribuído em todo o estado de Pernambuco com mais de 5 mil artigos dos mais variados segmentos: produtos de higiene pessoal, limpeza, alimentos, bomboniere e produtos para Pets.³

Dentre os seus principais parceiros, estão os fornecedores ilustrados na figura 1.

Figura 2: Fornecedores parceiros



Fonte: Elaborada pelo autor (2019)

A Cardeal Distribuidora vem crescendo a cada ano e cada vez mais se consolidando como umas das principais empresas do ramo de distribuição exclusiva no estado. Assim como, também vem conquistando reconhecimento no mercado nacional.

A empresa foi fundada em 12 de agosto de 1991, na época localizada na Rua dos Guararapes, no centro de Caruaru por Alfredo Alves da Cunha Neto, Dorgival Francisco de Melo e Alexandre da Cunha Melo. Em julho de 2004, a empresa transferiu-se para um novo prédio e a partir daí, continuo a crescer e com o crescimento, vieram a necessidade de várias mudanças, afim de comportar e acompanhar o sucesso que a empresa via conquistando. Com isso, a empresa necessitou trocar de prédios nos anos de 2004, 2005 e 2007, para poder comportar e dar suporte aos seus parceiros.⁴

A empresa no ano de 2016, transferiu-se novamente e até hoje está localizada no Condomínio Empresarial e Industrial de Pernambuco – CEIPE, que fica situado às margens da estrada que dar acesso para o Alto do Moura em Caruaru, Pernambuco⁵.

Hoje possui em torno de 590 colaboradores, distribuídos nos departamentos logístico, administrativo e de vendas⁶.

³ Cardeal Distribuidora. Disponível em: <http://cardealdistribuidora.com.br/institucional/#historia>. Acesso em: 27 Mai 2019.

⁴ Op. Cit.

⁵ Op. Cit.

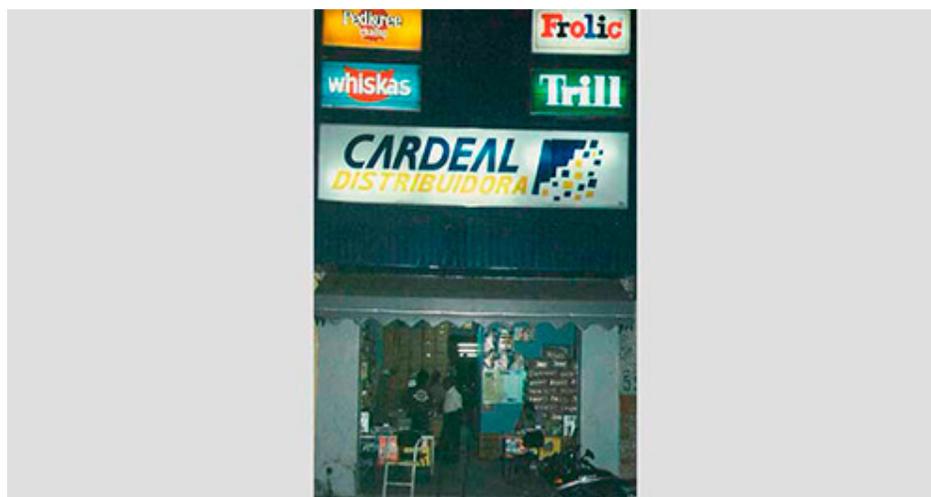
⁶ Op. Cit.

Quadro 3: Gerências organizacionais e respectivos setores subordinados

Gerência	Setores Subordinados
Comercial	Vendas, Análise Comercial, Marketing
Administrativa e Financeira	Call Center, Tesouraria, Contas a Receber, TI, Fiscal, Departamento Pessoal e Recursos Humanos e Controladoria.
Logística	Logística e Transportes
Prevenção de Perdas	GEP (Prevenção de perdas) e Segurança patrimonial.

Fonte: Elaborada pelo autor (2019)

As figuras 3 até 9 mostram a linha cronológica do tempo de mudança de prédio e estrutura física da distribuidora estudada.

Figura 3: Primeira sede: 1991

Fonte: disponível em: <http://cardealdistribuidora.com.br/institucional>

Figura 4: Primeira expansão: 2001



Fonte: disponível em: <http://cardealdistribuidora.com.br/institucional>

Figura 5: Segunda sede: 2004



Fonte: disponível em: <http://cardealdistribuidora.com.br/institucional>

Figura 6: Terceira sede: 2005



Fonte: disponível em: <http://cardealdistribuidora.com.br/institucional>

Figura 7: Quarta sede: 2007



Fonte: disponível em: <http://cardealdistribuidora.com.br/institucional>

Figura 8: Atual administrativo: 2016



Fonte: disponível em: <http://cardealdistribuidora.com.br/institucional>

Figura 9: Atual logística: 2016



Fonte: disponível em: <http://cardealdistribuidora.com.br/institucional>

Atualmente a Distribuidora está instalada numa área de 16.000 m² de armazenamento, 1.800 m² de área administrativa e com capacidade para expansão. Isso representa mais de 24 mil posições paletes, com 28 docas para carga e descarga de mercadorias.⁷

Nas figuras 10 e 11, podemos ver um pouco das novas instalações.

Figura 10: Área administrativa



Fonte: disponível em: <http://cardealdistribuidora.com.br/institucional>

Figura 11: Área logística



Fonte: disponível em: <http://cardealdistribuidora.com.br/institucional>

⁷ Cardeal Distribuidora. Disponível em: <http://cardealdistribuidora.com.br/institucional/#historia>. Acesso em: 27 Mai 2019.

Tendo em vista a sua grande importância na economia local e representatividade no estado, a mesma foi tomada como base para os estudos aqui expostos.

4.2. TÉCNICAS PARA A FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

A distribuidora no qual foi realizado o estudo prático, utiliza mais de uma técnica para a formação de preço de venda. Durieux *et al.* (2003) define que “a empresa que utiliza este método forma então um sistema misto de formação de preço”. Sendo assim, a empresa vai se opor a maior parte da literatura, mostrando como a formação de preços é plástica, pois se utiliza mais de uma técnica de elaboração de preço, ao invés da utilização de apenas uma das teorias.

Portanto os pontos que serão levantados no decorrer do tópico, atestam que não há um tipo puro de formação de preço no distribuidor. Tendo em vista que estes preços sofrem ajustes para atender a ímpetus comerciais (equipe de vendas), estratégicos (diretoria), fornecedores, entre outros.

O entrevistado ao ser questionado como eram definidos os preços de venda do distribuidor, nos afirma que a empresa possui a técnica de Markup como o seu pilar inicial para a formação de preço de venda (Áudio 03, 0:15s até 0:45s). Ou seja, a partir do preço de entrada de um produto, o sistema mediante o markup estipulado e imputado no ERP para aquele item, calcula o preço de venda inicial do produto.

Este é um dos métodos no qual consiste em adicionar ao custo do produto os percentuais equivalentes as despesas, impostos e lucros para serem embutidos na formação de preço (OLIVEIRA *et al.*, 2017, p. 13).

A partir da identificação do preço de venda que foi definido através da técnica Markup, o time de vendas nos casos necessários, começam a subir informações sobre a competitividade do produto, ou não, versus os seus concorrentes, conforme afirma o entrevistado:

Essas necessidades de ajustes são decorrentes do mercado, onde os vendedores iniciam o feedback para o time de gestão de vendas, informando que o produto não está competitivo versus os concorrentes. Com isso, o time de gestão começa a subir as informações para os fornecedores e para a diretoria comercial (Áudio 03, 2:39s até 3:20s).

De acordo com o entrevistado (Áudio 03, 0:59s até 1:16s), aos ser questionado sobre a política de definição de marca, nos afirma que “cada produto possui a sua padronização. Podendo variar por fornecedor, por família de produto do fornecedor e/ou por produtos do fornecedor.”

Contudo, após a definição deste markup a base inicial da formação de preço está configurada. Outras técnicas começam a ser utilizadas pela distribuidora para a definição da política de preço comercial como confirma o entrevistado:

Após o preço do produto ser definido via técnica Markup, o mesmo fica disponível para o vendedor no campo, e a partir daí o próprio time de vendas começa a identificar situações no qual os produtos necessitam de alterações na sua precificação para que os mesmos fiquem competitivos no mercado. Tendo em vista que, há outros distribuidores/atacados comercializando o mesmo produto no mercado com o preço mais barato (Áudio 4, 9:00s até 10:25s).

Com isso, identificamos a utilização da abordagem que considera os preços praticados pelos concorrentes como grande influenciador na tomada de decisão que está relacionada a precificação de um produto na distribuidora. Conforme Maher (2001) destaca em sua literatura, que os concorrentes são influenciadores determinantes nas políticas de formação de preço.

Há outras situações nas quais comprovamos a utilização do método de formação de preço através dos clientes/consumidores, conforme comenta o entrevistado ao ser questionado se estes agentes teriam influência na política de formação de preço:

O reporte da situação mais uma vez é levantado pelo time de vendas da empresa, questionados pelos proprietários dos pontos de venda, por exemplo, sobre a precificação de um determinado produto que estaria muito acima do que o cliente consumidor estaria disposto a pagar (Áudio 5, 5:30s até 6:41s).

Portanto, fica explícita a influência tanto dos clientes que são os lojistas/varejistas, quanto dos consumidores finais em determinada precificação de um produto para certa situação de mercado.

O entrevistado relata outros casos que influenciam na precificação dos produtos na Cardeal, que não identificamos na literatura estudada nesta pesquisa:

Contudo, há situações que a alteração vem de dentro para fora. Ou seja, os fornecedores ou até mesmo a gestão comercial juntamente com a diretoria identificam a necessidade de um ajuste de preço por situações, como exemplo de sazonalidade, da validade de um produto e/ou de seu baixo giro (Áudio 5, 6:58s até 7:47s).

Portanto, conforme destacado pelo entrevistado no áudio comentado acima. Tem-se a sazonalidade como um dos influenciadores na formação de preço de um produto na distribuidora. Já que neste período o produto tende a ficar mais sensível ao preço, devido ao seu aumento de demanda. O entrevistado cita como exemplo de sazonalidade (Áudio 5, 8:10s até 8:20s), “os períodos juninos (são João), a páscoa (semana santa) e o natal.”

Já a segunda influência sinalizada pelo entrevistado que existe na precificação de um produto na distribuidora foi a situação de produtos com data próximas do vencimento e que possuam uma baixa demanda de venda. Estes produtos necessitam de uma ação extra para estimular a sua saída, tendo em vista que são produtos críticos com risco de perda para a empresa. O entrevistado relata esta situação da seguinte forma:

Estes produtos necessitam de um desconto ou ação comercial que os impulsionem a ter uma maior demanda por parte do mercado ou caso contrário, a organização possa vir a ter perdas com a não possibilidade de comercialização destes produtos por vencimento (Áudio 5, 1:00s até 1:55s).

Conforme já explicito neste estudo, a empresa é do ramo de distribuição. Ou seja, ela não é a empresa produtora, mas sim uma das parceiras que revende os produtos para os lojistas/varejistas. Este parceiro da distribuidora é denominado como fornecedor. O mesmo também é um dos fortes influenciados na definição do preço comercial de um produto para a organização, conforme afirma o entrevistado:

Também há situações que os fornecedores negociam com o setor de compras um volume incremental de um determinado produto ou família de produto com um desconto extra atrelado a esta condição de aumento de volume. Nesta situação ou o produto fica mais competitivo para o campo ou ele rentabiliza e o preço de tabela não sofre alteração (Áudio 5, 8:30s até 8:55s).

Nesta citação o entrevistado informa que há negociações extras com os fornecedores que podem ter influência na precificação dos produtos. Em virtude que estes determinados itens podem vir a sofrer redução nos preços comerciais devido a rebaixa no preço de compra do item por parte do fornecedor. Portanto a formação de preço via a técnica markup se mantém e o preço de venda do produto baixa, pois foi negociado mais barato para que os mesmos fiquem mais competitivos no mercado. A outra hipótese citada é que o produto pode ter o seu preço de venda mantido e a empresa rentabilizar esta diferença de preço que foi gerada no ato da compra, devido a redução do seu preço.

Contudo, esta definição da política a ser utilizada no caso destas negociações extras com fornecedores, já são definidas no ato da compra ou serão posteriormente analisadas entre a diretoria e o departamento de compras.

O entrevistado afirma que:

Todas estas diferentes técnicas que são utilizadas tem a finalidade de ajustar estes preços para que os vendedores consigam ficar competitivos no mercado e assim a empresa mantenham sua posição competitiva perante seus concorrentes (Áudio 5, 3:00s até 3,25s).

Portanto, identificamos que a empresa estudada utiliza algumas das técnicas de definição de preço apontadas pelo autor Horngren *et al.* (2004).

Como por exemplo:

- Custos (Markup)
- Concorrência
- Clientes

Além do que, a empresa utiliza de outros fatores não citados pela literatura para determinação deste preço a ser comercializado em seus produtos.

Contudo, mesmo identificando que a empresa utiliza de várias técnicas levantadas na bibliografia de estudo, não se percebe a utilização de uma única técnica para a definição do preço na distribuidora. Daí surge a necessidade de aprofundamento da complexidade que é a gestão processual destes preços (tópico 4.3).

4.3. COMPLEXIDADE PROCESSUAL NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PREÇOS DE VENDA

A fixação correta do preço de venda em uma organização, é uma questão que influencia diretamente na sua sobrevivência (SANTOS, 1995). Portanto, adentrando na temática voltada ao processo de gestão de preços e sua complexidade, analisamos as formas de implementação e controle destas precificações na empresa. Identificando assim, as dificuldades que os envolvidos pela tomada de decisão do distribuidor enfrentam para gerenciar esta fixação de preços e suas políticas comerciais.

Conforme afirmou o entrevistado, o distribuidor utiliza uma definição de markup como a primeira técnica de formação de preços para os produtos. Podendo ser definido como o preço base, o preço inicial ou na linguagem da companhia, “preço de tabela” (Áudio 04, 3:45s até 4:45s).

Entretanto, devido as alterações de preços que os produtos sofrem em diversas situações até chegar no ponto de venda, os setores responsáveis necessitam diferenciar os preços que serão disponibilizados para cada situação. Podendo sofrer alteração por vendedor, por produto, cliente ou ramo de atividade do cliente, conforme descreve o entrevistado:

Os preços comerciais podem e sofrem alterações e com isso, aparecem em campos diferentes. O preço de tabela que foi definido por um markup, aparece no preço de tabela do produto. Já uma condição diferenciada, aparecerá no campo promocional ou será concedida para o cliente por meio de bonificação, desconto em duplicata ou brinde, para que se chega no preço final negociado (Áudio 04, 7:50s até 8:40s).

Sendo assim, os vendedores podem visualizar no seu tablet de venda para um mesmo produto várias condições de preço. Tendo a possibilidade de em um mesmo cliente aparecer dois preços comerciais que seriam o preço de tabela e o preço promocional.

Além destes formatos, o vendedor pode ele mesmo realizar uma negociação paralela com o cliente. Onde ele possa vir a praticar um preço comercial que não esteja engessado no sistema. Contudo, para que este formato seja aceito, o vendedor deve solicitar aprovação para o seu gestor e o mesmo solicitar autorização para o fornecedor parceiro ou para a diretoria comercial, conforme o entrevistado nos confirma:

O vendedor tem a liberdade, mediante autorização comercial ou dos fornecedores, negociar um outro preço para este produto que não seja aquele que está sendo fornecido para ele naquele exato momento (Áudio 5, 19:00s até 20:00s).

Esta negociação evidenciada acima pode vir a ser concedida por meio de algum brinde ou bonificação para que o produto chegue para o cliente no preço final negociado. Este formato faz com que o preço do produto não sofra nenhuma alteração no sistema e siga para o cliente tal como está sendo visualizado em seu tablet. Ou seja, o preço de nota do produto seguirá o preço de tabela, mas para o cliente o preço final do item será aquele acordado que seguiu em outro formato, paralelo ao preço.

O entrevistado relata quando questionado sobre outro modelo de negociação:

Há também o formato de investimento via bonificação. Neste formato, o produto é negociado em um preço à menor, mas esta redução não segue no preço em nota e sim uma bonificação que seria um incremento “grátis” de um volume da mercadoria recebida, afim de reduzir o preço a ser praticado na ponta. Assim como o formato de brinde para negociações em ponto extra, por meio de sorteio para o consumidor do PDV (Áudio 5, 20:30s até 21:2s).

O modelo de política comercial no formato de bonificação pode ser visto na tabela 2:

Tabela 2: Cálculo de bonificação

		CÁLCULO DETALHADO
PRC TABELA	R\$ 45,80	
PRC NEGOCIADO	R\$ 31,00	
DIFERENÇA	R\$ 14,80	PRC TABELA - PRC NEGOCIADO
QTDE VENDIDA (UNID)	896	
VALOR PEDIDO	R\$ 41.036,80	QTDE VENDIDA X PRC TABELA
DIFERENÇA TOTAL	R\$ 13.260,80	QTDE VENDIDA X DIFERENÇA
QTDE BONIFICADA (UNID)	428	DIFERENÇA TOTAL / PRC NEGOCIADO
QTDE TOTAL RECEBIDA (UNID)	1324	QTDE BONIFICADA + QTDE VENDIDA
VALOR FINAL DO PRODUTO	R\$ 31,00	VALOR PEDIDO / QTDE TOTAL

Fonte: Elaborada pelo autor (2019)

Portanto, conforme ilustrado na tabela 2, a negociação foi realizada pelo vendedor para seguir em um formato distinto ao preço. A seguir, será ilustrado e comentada cada uma das etapas:

- Preço de tabela: Preço definido através do Markup;
- Preço negociado: Preço negociado entre vendedor e cliente;
- Diferença: Diferença unitária entre preço de tabela *versus* o preço negociado;
- Quantidade vendida: Quantidade em unidade negociada com o cliente;
- Valor pedido: Preço de tabela *versus* volume negociado (unidade);
- Diferença total: Relação da diferença unitária *versus* o volume negociado;
- Quantidade bonificada: Diferença total, dividida pelo preço negociado;
- Quantidade total recebida: Somatória da quantidade negociada, mais a quantidade bonificada;
- Valor final do produto: Preço final negociado, onde se é obtido através do cálculo do valor total pago pelo cliente, dividido pela quantidade total recebida.

Portanto, para que a negociação neste formato seja bem-sucedida, o cálculo deverá seguir o racional exposto na tabela 2, onde o volume adicional de produto que é denominada como bonificação para a companhia, necessita seguir para o cliente para que o preço final negociado entre as partes, seja percebido no final da negociação.

O entrevistado foi questionado se ocorriam mais variações de precificação de um mesmo produto, respondendo que “os produtos podem sofrer alterações dependente do ramo de atividade do cliente, por razão social, por vendedor, entre outros fatores” (Áudio 4, 1:01s até 1:30s).

Estas diferentes precificações de um determinado produto na distribuidora são ilustradas no quadro 4 para o maior entendimento do caso prático:

Quadro 4: Diferenciação de preço



Fonte: Elaborada pelo autor (2019)

As etapas ou modalidades de precificação podem ser entendidas como segue:

CANAL FARMÁCIA: O canal possui um desconto de 10% no preço para o produto “fralda descartável”;

FARMÁCIA ZEZINHO: A farmácia Zezinho, seria um determinado cliente que possa vir a ter um desconto ou acréscimo em um determinado produto;

VENDEDOR LOPES: O vendedor Lopes é um determinado representante que possui uma condição diferenciada para seus clientes;

VAREJO ALIMENTAR: Seria um canal no qual o tipo de produto teria um adicional de 10% em seu preço;

BALCÃO: Balcão para o distribuidor, é o seu setor que realiza a venda direta tanto para o consumidor final, quanto para os lojistas de forma rápida e prática. No exemplo, ele possui um desconto de 30% no determinado produto.

Estas são algumas das variações de preço que podem ser visualizadas pela equipe de vendas diretamente no tablet. Tais fatores influenciam no preço comercial que a partir de agora não será mais aquele definido pelo markup para o vendedor e sim, um novo preço definido de acordo com cada condição comercial ilustrada.

Estas alterações de preço podem ocorrer mediante qualquer variável de preço que o distribuidor considera para definição de sua precificação (Concorrentes, clientes, fornecedores dentre outras).

No entanto, para o distribuidor o preço de tabela permanece o mesmo, definido pelo markup. Essa é uma constatação importante a ser feita, de modo que a formação inicial contempla essas acomodações comerciais e assim, já foram planejadas. Estas diferenças de preço serão contabilizadas paralelamente para o distribuidor como um investimento de preço que pode ser custeado pelo seu parceiro fornecedor ou por ele mesmo.

Todas estas variáveis citadas têm a possibilidade de somar os descontos e/ou acréscimos, caso duas condições ou mais condições estejam disponíveis para um determinado cliente/produto.

Por exemplo, o vendedor Lopes, irá vender a “fralda descartável” no cliente “farmácia Zezinho” que está dentro do canal farmácia. Com isso, este produto terá as seguintes alterações frente ao preço de tabela, conforme indicado no quadro 5.

Quadro 5: Alteração de preço



Fonte: Elaborada pelo autor (2019)

Portanto, o produto que possui o seu preço de tabela no valor de R\$ 10,00 terá para a situação de venda deste vendedor no cliente Farmácia Zezinho o preço final de R\$ 8,00, pois

as alterações no preço, mediante o envolvimento de 3 variáveis parametrizadas no sistema ERP do distribuidor, culminaram nesta condição.

Foi dado o exemplo prático para evidenciar e reforçar que o distribuidor além do seu preço de tabela, que é definido pelo markup, pode vir a ter várias outras precificações para um mesmo produto que irão ser os preços comerciais para equipe de vendas, além dos preços promocionais criados, mediante situações do mercado. Em resumo, parece que a gestão do preço atende a uma equação que pode ser sumarizada como segue:

$$\text{Preço Venda} = \text{Custo} + \text{Markup} \pm \text{Ajustes Comerciais}$$

É importante destacar que estas alterações são feitas a partir de um preço de tabela que já foi estabelecido por um markup que a diretoria pré-definiu e a partir destas situações o preço final poderá vir a sofrer alterações, conforme o entrevistado evidencia:

Estas alterações não impactam no preço de tabela do produto que já foi definido por um markup que a diretoria definiu. Os vendedores começam a gerar demandas comerciais e o preço comercial do produto começa a ter variações, mediante os cenários de canal do cliente, clientes específicos de um determinado canal e até mesmo para produtos selecionados (Áudio 4, 1:01s até 2:15s).

Todas estas necessidades de alterações nas políticas de preço de um determinado produto ocorrem em virtude de situações de mercado que são influenciadas por concorrentes, clientes/consumidores, fornecedores e por questões internas que são levantadas pela própria equipe da diretoria e do setor de compras do distribuidor.

Contudo, o entrevistado afirma que (Áudio 4, 6:20s até 6:50s) “estas alterações apenas são realizadas no sistema após o aval da diretoria comercial e validação das informações pelo time de compras”. Estas alterações de preço no sistema do distribuidor estão concentradas com o time de compras, mas as demandas são geradas pelo time de vendas e direcionadas posteriormente para o setor de compras realizar os ajustes e implementações necessárias no ERP com o aval da diretoria ou dos fornecedores parceiros.

O entrevistado ilustra a situação de ajuste de preço na passagem que:

Os ajustes de preço no sistema ERP do distribuidor estão concentrados nas “mãos” do setor de compras. Contudo, estas alterações só são realizadas com o aval da diretoria, mesmo sendo um investimento as vezes, custeados pelos fornecedores. Estas

demandas são geradas pelo time de vendas, mas imputadas no sistema via o departamento de compras, mediante análise e autorização prévia (Áudio 4, 4:55s até 5:55s).

Conforme já mencionado neste estudo, também há situações que as alterações de preço são custeadas pelos próprios fornecedores. Na maioria dos casos, estas alterações são no formato de redução de preço, mediante alguma ação comercial que foi liberada e acordada com o setor de compras, onde ele (fornecedor) terá que arcar com o devido custo, que no caso será a diferença do preço de tabela, menos o preço da ação liberada.

Sendo assim, o entrevistado sinaliza que os fornecedores surgem com estas ações comerciais, principalmente quando desejam aumentar o seu volume de venda ou quando identificam que estão perdendo vendas de grande volume com determinados clientes:

Em algumas situações, tem redução de preço mediante autorização dos fornecedores, onde estas necessidades surgem em virtude de que os fornecedores não querem perder venda em determinados clientes ou eles visam um maior volume de negociação com o distribuidor e para isso, precisam fazer com que a demanda de seus produtos aumente. (Áudio, 4 10:50s até 11:49s).

Para controlar estes investimentos que serão custeados pelos agentes externos a organização foi estabelecido uma “conta corrente” para cada fornecedor, onde são lançados e contabilizados todos os créditos e débitos de sua operação junto ao distribuidor. O entrevistado sinaliza que este controle é realizado em outro departamento da empresa, que é a engenharia de vendas, podendo os ressarcimentos por parte do fornecedor vir por meio de descontos em duplicatas, depósitos e bonificações:

Cada fornecedor possui um conta corrente interno para controle das suas despesas, assim como o controle dos seus créditos. O controle é realizado pelo setor de engenharia de vendas, onde serão contabilizados todos os lançamentos de crédito e débito. Esses créditos são pagos pelos fornecedores mediante descontos e duplicatas, rebaixa no preço de compra dos produtos ou até mesmo em produtos bonificados (Áudio 4, 11:5s até 13:30s).

A flexibilização da estrutura para acolher essa demanda – engenharia de vendas – sinaliza a importância desta tarefa, indicando, complementarmente, que é uma prática ordinária da organização a contabilização de créditos e débitos que reforçam a dinâmica na gestão dos preços de venda.

Portanto, percebe-se que além de utilizar mais de uma técnica para a formação e elaboração dos preços de venda, a distribuidora possui uma grande complexidade na sua política de definição de preços, destoando do tratamento didático das técnicas nos livro-textos que tratam a formação de preço de venda, de modo que os produtos são comercializados por diversos preços para cada canal comercial. É mister destacar que a formação de preço inicial (markup) acolhe as técnicas contábeis, que consiste em adicionar ao custo do produto os percentuais referentes a impostos, despesas fixas e variáveis e o lucro desejado (OLIVEIRA *et al.*, 2017). Contudo, também ocorrem os demais ajustes que são de cunho econômico ou mercadológico. Demonstrando assim, a interdisciplinaridade envolvida na formação e gestão do preço de venda.

Partindo sempre de um preço tabela que é definido pela técnica de Markup, estas alterações de precificação também sofrem grande influenciam dos agentes externos a organização. Mediante análise destas situações, a equipe estratégica que é responsável pela tomada de decisão a respeito de qual preço será praticado, precisa estar sempre bem atenta, afim de obter a lucratividade e rentabilidade esperada por seus diretores.

Nota-se que ao mesmo tempo em que a gestão de preço de venda é interdisciplinar, ela é multinível na empresa. Envolvendo desde a operação (compras), passando por gerencias médias – engenharia de vendas – até chegar a níveis estratégicos de decisões que envolvem as grandes contas da organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É inevitável que as empresas atualmente priorizem como uma de suas principais tarefas a gestão de preços de venda, pois a definição correta do preço comercializado de um determinado produto irá influenciar diretamente na saúde e resultado de seus negócios. Assim como a correta precificação fará com que a empresa permaneça competitiva no mercado, entendendo o preço de venda como uma resultante dos esforços anteriores em termos de aquisição de produtos e gestão da organização como um todo.

Através desta pesquisa, procurou-se demonstrar como ocorre o gerenciamento das políticas de preços comerciais e como é esta fixação de preço numa distribuidora. Foi levantado e apresentado algumas das técnicas abordadas pela literatura para fixação de preços, como também discutida técnicas que a organização estudada utiliza para a sua formação de preço de venda, demonstrando quais técnicas abordadas pelos estudiosos são exercitadas na prática e fazendo uma relação da teoria *versus* o caso estudado.

Portanto, foi observado e constatado que a tarefa de gerenciar preços de venda é uma tarefa complexa, onde não se pode afirmar que apenas uma das técnicas abordadas é a técnica única para definição de precificação de seus produto, mas sim um conjunto de fatores que influenciam na tomada de decisão de qual precificação será tomada para fim da comercialização de um produto. Sem falar que não podemos afirmar que um produto terá um único preço de venda, pois ele poderá ser visualizado com diversas precificações, dependendo por exemplo do cliente, do vendedor, do seguimento que o produto será inserido.

Com isso, a pesquisa levantada vem a contribuir com a sociedade no tocante a utilização de técnicas combinadas para a formatação de preços, a fim de auxiliar os gestores responsáveis por tal definição de precificação que mais fatores devem ser considerados e não apenas uma das técnicas abordadas pela teoria. Podendo até ter influências nunca mencionadas nos livros que podem garantir uma precificação mais precisa, fazendo com que o negócio prospere.

A pesquisa também demonstra que não se tem vida fácil neste modelo de gestão de preços, onde os gestores que estão por traz destas políticas, sofrem com a complexidade deste método, devido as várias relações entre técnicas que se cruzam na formatação da precificação.

5.1. LIMITAÇÕES

O trabalho teve como um dos seus limitadores, o estudo de apenas uma empresa. No entanto, esta empresa estudada é exemplar em termos de competitividade e, por isso, suas práticas podem apontar para vanguarda no quesito formação de preço de venda, devido a toda a sua complexidade e variáveis consideradas.

A limitação principal foi a escuta de um único respondente no entendimento da complexa trama de práticas de precificação da organização, podendo outros agentes que tem influência na política de gestão de preços terem outra visão e respostas para o questionário sobre estas técnicas de formação de preço, apresentando uma visão em paralax da temática em tela.

5.2. ESTUDOS FUTUROS

É interessante se inclinar para entender a gestão de preços de venda do distribuidor por outra visão, a partir de outra posição hierárquica ou até mesmo por outro departamento da empresa. Além da possibilidade de realizar um novo estudo em empresas do mesmo ramo de atividade e comparar as políticas abordadas para se identificar se há relação entre as técnicas de formação utilizadas por empresas do mesmo setor. Assim como, entender a perspectivas dos fornecedores acaba desta política de precificação.

5.3. RECOMENDAÇÕES GERENCIAIS

Devido a toda complexidade constatada na gestão de preços da organização, é interessante para a empresa, a criação de um departamento para ficar responsável pelo gerencialmente destas políticas de preço. Com isso, é esperado uma tratativa mais eficiente e eficaz nas definições tocantes aos ajustes de preço comerciais necessários para o auxílio do time comercial que se encontra no campo.

REFERÊNCIAS

- ABAD. Associação brasileira de atacadistas e distribuidores de produtos industrializados, n.d. Disponível em: <<http://abad.com.br/servicos/dados-do-setor/ranking/>>. Acesso em: 06 abr. 2018.
- BARBOSA FILHO, F. H. **A crise econômica de 2014/2017**. Estudos Avançados. vol. 31, n. 89, Jan./Apr., 2017.
- BERNARDI, L. A. **Política e Formação de Preços: uma abordagem competitiva e sistemática e integrada**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BRUNI, A. L. **Gestão de custos e Formação de Preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel**. São Paulo: Atlas, 2004.
- DURIEUX, A.; BEUREN, I. M.; RAUPP, F. M.; BATISTA DE SOUSA, M. A. **Política e formação de preços para uma Escola Franqueada de Idiomas: o caso de uma Escola Fisk franqueada**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, 2003, Ouro Preto. Anais do XXIII ENEGEP. Ouro Preto: ABEPRO, 2003. 1 CD.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; FOSTER, G. **Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial**. 11ª. Edição. São Paulo: Pearson-Prentice Hall, 2004.
- KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LOVELOCK, C. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MACEDO, M. A. S.; SOUZA, M. A. F.; ROSADAS, L. A. S.; ALMEIDA, K. Análise da estratégia de preço: uma proposta metodológica a partir da análise envoltória de dados (DEA). **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)**, v. 16, n. 1, jan./abr., 2011.
- MAHER, M. **Contabilidade de custos: criando valor para a administração**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9. Ed. – 9. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, M. S.; BATISTA, A. C.; LIMA, M. J. A.; FERNANDES, R. G. **Formação de preço: estudo das técnicas de formação de preço para o pequeno empreendedor**. In:

CONGRESSO NACIONAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 23, 2005, São Paulo. Anais do XVII CONIC. São Paulo: SEMESP, 2017. 1 CD.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PADOVEZE, C. L. Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informações contábil. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RAMOS, P. M.; MAYA, P. C. C.; BORNIA A. C. **Um Estudo Científico do Componente Preço e sua Relação com o Marketing Mix de Produto Brasileiro de Exportação**: uma Pesquisa Multicasos nas Empresas do Consórcio de Exportação de Calçados de São João Batista / Santa Catarina. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. Anais da XXIX EnANPAD. Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade de custo**. São Paulo: Saraiva 2009.

SANTOS, E. J.; PAULA, E. M., SIQUEIRA. J. C. **Métodos de custeio para formação de preço de venda dos produtos comercializados pelas empresas**. Dissertação (Ciências Contábeis). UNIJALES - Centro universitário de Jales. São Paulo. 2018.

SANTOS, R. V; **Modelos de decisão para Gestão de Preço de Venda**. Dissertação de mestrado apresentada a FEA – USP. São Paulo, 1995.

STAZIACKI, E; STROPARO, T. R. **Custo Meta**: aplicabilidade na formação do preço de venda. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 21, 2015, Paraná.

WERNKE, R. **Análise de Custos e Preços de Venda**: ênfase em aplicações e casos nacionais. São Paulo: Saraiva, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – Planejamento e métodos**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1. Como é definido o preço de venda do produto?
2. Este preço definido sofre alguma alteração no decorrer de sua venda? Se sim, qual os fatores que o influenciam?
3. Quem define o preço de venda praticado?
4. Quem possui autonomia para realizar alguma alteração no preço de venda comercial?
5. Na sua opinião, quais são os grandes influenciadores na política de preço praticado? Podendo defini-los em agentes internos ou externos.
6. Há algum padrão de Markup para a definição de preço? Esse padrão chega a variar dependendo do tipo de produto, fabricante ou linha de produtos?
7. Os fornecedores chegam a influenciar na política de preço? Como?
8. Além dos preços padrões, existem preços promocionais ou ações pontuais que alteram a política comercial de um produto? Se sim, como se dá esta formulação?
9. Quais são os formatos utilizados para a liberação de um preço fora do “padrão”?
10. Caso ocorra uma redução no preço padrão do produto, quem é responsável por esta “despesa”?
11. Caso ocorra uma redução de preço custeada por algum fornecedor. como este investimento é controlado?
12. O pagamento destas ações acima, são feitos em quais formatos?