

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

Prof. D.Sc. Heitor Luiz Murat de Meirelles Quintella – [hquintel@uninet.com.br](mailto:hquintel@uninet.com.br)  
Ricardo Guimarães Freire de Lemos (UERJ) – [riclem@gmail.com](mailto:riclem@gmail.com)  
Leonardo Teixeira Leitão (UERJ) – [leo\\_leitao@yahoo.com.br](mailto:leo_leitao@yahoo.com.br)

Este artigo foi extraído de monografia de alunos do Projeto FHTC e que mereceu o prêmio de melhor de 2009 com a avaliação mais elevada (9,5) feita pelos examinadores externos participantes das bancas de defesa

### Resumo

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

Este artigo tem por objetivo identificar os fatores críticos de sucesso para uma gestão estratégica de preços efetiva.

Após a análise, conclui-se que três são os FCS mais importantes: alta exposição dos produtos em ações promocionais, alto número de clientes circulando nas lojas e margem de contribuição e dois são os FCS com grau de priorização menores: pesquisa de mercado e preços baixos.

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

### Abstract

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

*This article aims to identify the critical success factors for effective strategic management of prices.*

*After the analysis, it is concluded that three are the most important critical success factors: high exposure of the products in promotional operations, high number of clients circulating in the stores and contribution margin and two are the critical success factors with the lowest degree of prioritization: market research and low prices.*

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

### 1. Introdução

O varejo integra funções clássicas de operação comercial: procura e seleção de

produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega. É tradicional absorvedor de mão-de-obra, historicamente menos qualificada que a empregada no setor industrial, caracterizando-se pela alta rotatividade do emprego.

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

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

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

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

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

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

Este artigo busca, a partir das respostas obtidas através de um questionário de pesquisa por profissionais do setor, determinar quais os FCS essenciais para uma gestão estratégica de preços eficiente de uma empresa varejista utilizando duas das principais estratégias de preço utilizadas no mercado: HILO e EDLP.

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

Para a validação dos fatores críticos de sucesso foi elaborado um questionário de pesquisa, que após respondido por profissionais do setor e analisado através de ferramentas estatísticas, permitirá determinar se os FCS propostos neste projeto de

pesquisa são válidos, se há algum rejeitado ou algum FCS que deveria ser incluso como determinante para uma precificação estratégica eficiente.

Em função deste cenário temos o seguinte questionamento:

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

Para responder a este questionamento foram elaboradas 4 hipóteses que são descritas a seguir:

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

Questões-Chave: Utilizar a estratégia HILO aumenta a receita bruta total da empresa estudada?

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

Questões –Chave: Utilizar a estratégia HILO aumenta o fluxo de clientes no interior de seus pontos de venda?

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

Questões –Chave: Utilizar a estratégia EDLP aumenta a margem de contribuição da empresa estudada?

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

Questões –Chave: Utilizar a estratégia EDLP reduz o custo com publicidade na empresa estudada?

## **2. Revisão de Literatura**

Diversos foram os autores utilizados para a criação deste artigo, os quais podemos destacar Estratégia competitiva e política de preços – Um Estudo de Casos na Indústria de varejo alimentício de TOLEDO et al, 2004 que busca trazer uma contribuição à indústria varejista brasileira a partir de uma análise das estratégias competitivas utilizadas por redes do setor alimentício na determinação de suas políticas de preços.

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

O autor adapta de KOTLER o modelo de determinação de preços no varejo para o mercado brasileiro.

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

A dissertação *Modelagem do Processo de compra e de formação de preços no varejo: Um Estudo de Caso em Uma Rede de Lojas de Tintas de Oliveira em 2000* objetiva verificar se as informações contábeis contribuem para as decisões de formação de preço de venda, descrever as que contribuem, examinar a forma como são produzidas e definir o papel que representam para o tomador de decisões de preços.

O trabalho de Siquara 2003, *Fatores críticos de sucesso no lançamento (start-up) de solventes industriais*, foi identificar, à luz do modelo de Porter de análise de estratégia competitiva, os Fatores Críticos de Sucesso que se aplicam ao lançamento de solventes industriais, e testar a validade dos fatores escolhidos a partir da visão dos principais players deste mercado. Tal estudo resultou num derivativo na forma de artigo, publicado por Quintella, Siquara e Ornellas (2004).

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

Moriyama em 2001 com estudo realizado na Universidade de São Paulo, pesquisou: "Obstáculos ao Sucesso Empresarial na Pequena Empresa: Estudo dos Fatores Negligenciados pelo Empreendedor e Influentes no Fracasso do Negócio". Esse trabalho teve como objetivo identificar os fatores de sucesso e insucesso na gestão de pequenas empresas. Esse objetivo foi alcançado através de um cruzamento de dados obtidos por duas fontes de pesquisa. A primeira foi a revisão bibliográfica e levantamento dos fatores de sucesso e insucesso apontados por alguns autores. A segunda foi o estudo de casos, por meio de entrevistas, com pequenos empresários do setor metal-mecânico de São Carlos, identificando também os fatores de sucesso e de insucesso empresarial.

### **3.1. Fatores Críticos de Sucesso – FCS**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Metas e estratégia têm uma longa tradição na literatura relacionada a gerenciamento. Suas definições são precisas e os conceitos compreendidos. Já o mesmo não acontece com os FCS. O significado de FCS para algum gerente em particular é um julgamento subjetivo e requer alguma reflexão. Não existem algoritmos definidos para ajudar os gerentes a encontrar seus FCS.

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

denominadas FCS.

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

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

Os resultados obtidos por meio de entrevistas com gerentes poderão ser utilizados no planejamento e construção de sistemas de informação gerenciais, num sistema top-down de desdobramento que podem ser classificados em quatro níveis hierárquicos:

**FCS da Indústria:** Os FCS da indústria afetam cada organização no desenvolvimento de suas estratégias, objetivos e metas. Nenhuma empresa pode se dar ao luxo de desenvolver uma estratégia que não seja direcionada aos principais FCS da indústria.

**FCS da Corporação:** Sucessivamente, as estratégias, objetivos e metas da organização levam ao desenvolvimento de um conjunto de FCS para a corporação, de acordo com suas circunstâncias específicas. Os FCS da corporação servem como entrada para a determinação dos FCS para cada sub-organização (ou departamento). O processo continua pelos diversos níveis hierárquicos existentes na organização.

**FCS das Sub-Organizações ou Departamentos:** Cada sub-organização é afetada, no desenvolvimento de suas estratégias, objetivos, metas e FCS, pelo seu ambiente particular e características temporais, assim como pelas estratégias, etc. do nível organizacional imediatamente superior.

**FCS dos Indivíduos:** Os gerentes de cada nível organizacional também possuem seus FCS individuais, que dependem fortemente do seu papel na organização e de fatores temporais, e menos fortemente das características da indústria e ambientais.

### **3.2. HILO e EDLP**

Segundo a definição de LEVY e WEITZ (2000), a estratégia EDLP ou “Preços Baixos Todos os Dias” enfatiza a continuidade dos preços em um nível entre o preço normal não-promocional e o preço de venda com grandes descontos de varejistas concorrentes.

O termo preços baixos todos os dias é, portanto, um nome inapropriado porque embora os EDLP lutem por preços baixos, eles nem sempre têm o preço mais baixo do mercado.

Em determinado momento, um preço promocional de um concorrente ou uma compra especial de uma loja tipo warehouse (como o Makro, por exemplo) podem oferecer preços mais baixos. Uma descrição mais precisa desta estratégia seria “preços estáveis todos os dias”, pois os preços não têm flutuação significativa.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **4. Metodologia**

O método utilizado neste artigo foi o hipotético dedutivo proposto inicialmente por Karl Popper.

Segundo HAMLIN (2007), o método defendido por Popper estabelece que as teorias científicas não sejam verdades comprovadas e definitivas, mas explicações, tentativas (hipotéticas ou conjecturais) que podem ser consideradas mais ou menos plausíveis.

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

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

O método hipotético dedutivo, segundo ROCHA (2005, apud Lakatos e Marconi), se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca da qual se formulam as hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese

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

Os métodos do Qui-Quadrado e de Komolgorov Smirnov foram aplicados na questão nº 1 do questionário de pesquisa de campo com a finalidade de descobrir os fatores críticos de sucesso na gestão estratégica de preços no varejo.

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

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

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



## 5. Análise e Discussão de Resultados

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

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

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

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

Quadro 1: Componentes do questionário de pesquisa – Fonte: Elaboração própria

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

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

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

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

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

*Há diferenças significativas entre os FCS*

Tabela 1: Qui-Quadrado – Fonte: Elaboração própria

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

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

Número da Amostra (K)	2
Grau de Liberdade (gl)	1
$\alpha$	0,05
$\chi^2$ Tabelado	3,841

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

*Há diferenças significativas entre os FCS*

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

*Há diferenças significativas entre os FCS*

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

*Não há diferenças significativas entre os FCS*

Preços Baixos	12	23	-11	121	5,26
Alta exposição dos produtos em ações promocionais	34	23	11	121	5,26
	46				10,52

*Há diferenças significativas entre os FCS*

Alto número de clientes circulando nas lojas	28	27	1	1	0,04
Margem de Contribuição	26	27	-1	1	0,04
	54				0,07

*Não há diferenças significativas entre os FCS*

Alto número de clientes circulando nas lojas	28	24	4	16	0,67
Pesquisa de mercado	20	24	-4	16	0,67
	48				1,33

*Não há diferenças significativas entre os FCS*

Alto número de clientes circulando nas lojas	28	31	-3	9	0,29
Alta exposição dos produtos em ações promocionais	34	31	3	9	0,29
	62				0,58

*Não há diferenças significativas entre os FCS*

Margem de Contribuição	26	23	3	9	0,39
Pesquisa de mercado	20	23	-3	9	0,39
	46				0,78

*Não há diferenças significativas entre os FCS*

Margem de Contribuição	26	30	-4	16	0,53
Alta exposição dos produtos em ações promocionais	34	30	4	16	0,53
	60				1,07

*Não há diferenças significativas entre os FCS*

Pesquisa de mercado	20	27	-7	49	1,81
Alta exposição dos produtos em ações promocionais	34	27	7	49	1,81
	54				3,63

*Não há diferenças significativas entre os FCS*

Tabela 2: Qui-Quadrado aos 10 pares de fatores – Fonte: Elaboração própria

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

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

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

FCS	Pont Absoluta	Pont Relativa	Pont Relativa Acumulada	Pont Relativa Teórica	Pont Rel Acum Teórica	Dif Pont Real e Pont Teórica
	pa	pr=pa/pt	pra=Spa	prr=1/3	prta=Sprt	D=pra-prta
Fator 3	88	0,733	0,733	0,333	0,333	0,400
Fator 2	20	0,167	0,900	0,333	0,667	0,233
Fator 1	12	0,100	1,000	0,333	1,000	0,000
	120	1,000				
Número de componentes Entrevistados	12					
$\alpha$	0,05					
Diferença Máxima acumulada	0,400					
Probabilidade Associada	0,375					

*Há diferenças significativas entre os FCS*

Tabela 3: Komolgorov-Smirnov – Grupo de fatores – Fonte: Elaboração própria

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

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

	120	1,000
Número de componentes Entrevistados	12	
$\alpha$	0,05	
Diferença Máxima acumulada	0,133	
Probabilidade Associada	0,375	

*Não há diferenças significativas entre os FCS*

Tabela 4: Komolgorov-Smirnov – FCS – Fonte: Elaboração própria

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

Com isso concluímos que de acordo com os respondentes, os fatores críticos de sucesso “alta exposição dos produtos em ações promocionais”, “alto numero de clientes circulando nas lojas” e “margem de contribuição” são considerados mais importantes que pesquisa de mercado e preços baixos nesta ordem.

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

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

Tabela 5: Índice de rejeição dos FCS – Fonte: Elaboração própria

Como se pode observar nenhum fator crítico de sucesso atingiu o patamar de 30% de recomendação para eliminação, que era o critério estabelecido para sua rejeição. Os únicos FCS que obtiveram rejeição foram o de “alto número de clientes circulando nas lojas” e “pesquisa de mercado”, rejeitado por 8,3% dos respondentes. Esse resultado confronta o resultado da análise das respostas da questão no 1, que indicou haver

diferença significativa entre os FCS. Pela questão número 1 verificamos que “preços baixos” possui a menor prioridade como FCS, porem, não é um fator que deva ser excluído, já “pesquisa de mercado” apontado como o segundo de menor prioridade recebeu 1 voto de rejeição pelos respondentes, além disso, “alto número de clientes circulando nas lojas” recebeu 1 voto de rejeição e foi apontado como o segundo FCS mais importante para uma estratégia de preços eficiente.

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

- Condição de pagamento (5 vezes);
- Gasto com anúncio;
- Elasticidade de preço;
- Estudo de demanda;
- Ambiente adequado ao público alvo;
- Campanhas de treinamento e aperfeiçoamento da equipe;
- Práticas comerciais utilizadas pelos concorrentes;
- Taxa de Juros (3 vezes)

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

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

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

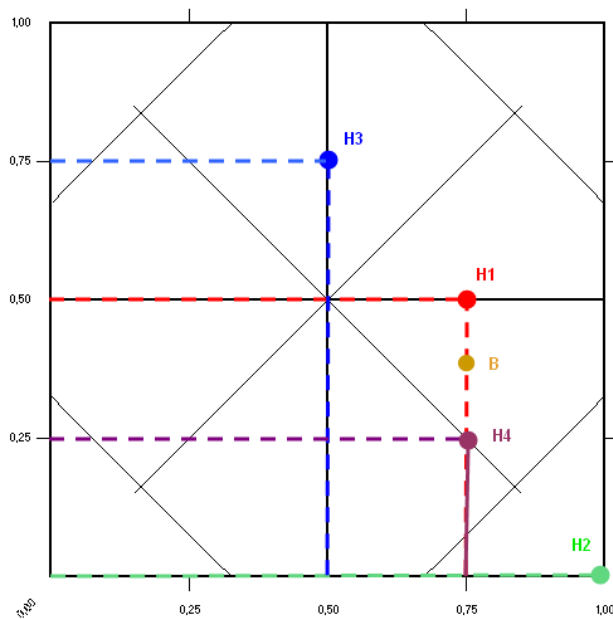
Para tal, aplicamos a metodologia da lógica paraconsistente onde, como dita anteriormente, dividimos os respondentes em 3 grandes grupos: analistas pricing, analistas de mercado e gestores.

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

Tabela 6: Maximização e Minimização – Fonte: Elaboração própria

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

gráfico 1.



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

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

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

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

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

Quadro 2: Resultado paraconsistente X Questões chaves – Fonte: Elaboração própria

## **6. Conclusões**

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

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

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

- Condição de pagamento; e
- Taxa de juros.

Após análise dos resultados obtidos na experimentação efetuada na empresa estudada conclui-se para a:

- Hipótese 1 - Segundo o gráfico da lógica paraconsistente, H1 se encontra na região de verdade tendendo à inconsistência o que significa que podemos considerar, de acordo com os respondentes, que a questão é parcialmente verdadeira.
- Hipótese 2 - Segundo o gráfico da lógica paraconsistente H2 se encontra na zona da verdade o que significa que, de acordo com os respondentes do questionário de pesquisa de campo, a hipótese é verdadeira.
- Hipótese 3 - Pelo gráfico da lógica paraconsistente, H3 se encontra na região considerada como quase falsidade tendendo à inconsistência o que significa que, de acordo com os respondentes do questionário de pesquisa, a hipótese é parcialmente falsa. É importante frisar que como fator crítico de sucesso para uma gestão estratégica de preços, “margem de contribuição” não obteve nenhum índice de rejeição por parte dos respondentes, além de, pela análise Komolgorov-Smirnov e Qui-Quadrado indicar “margem de contribuição” como prioritário em relação à “Pesquisa de mercado” e “Preços baixos”.
- Hipótese 4 - Segundo o gráfico da lógica paraconsistente, H4 se encontra na região de verdade tendendo à inconsistência o que significa que podemos considerar, de acordo com os respondentes, que a questão é parcialmente verdadeira.

Pode-se então responder ao problema proposto no capítulo 1 em que a melhor estratégia seria um misto entre as duas analisadas visto que:

- Ao utilizar a estratégia HILO há um aumento na venda bruta das lojas provocada pelo preço mais baixo em relação aos concorrentes com grande divulgação nos meios de comunicação.
- Ao utilizar a estratégia HILO estima-se que aumente o fluxo de clientes no interior da loja o que estimula a venda dos demais produtos expostos na loja.

- Ao utilizar a estratégia EDLP estima-se que haja um aumento significativo nas margens de contribuição da empresa, ou seja, há um aumento do lucro bruto total.
- Ao utilizar a estratégia EDLP há uma redução nos custos de anúncio com os produtos expostos

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



## Bibliografia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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