

A RELAÇÃO ENTRE AS CAPACIDADES DE PRECIFICAÇÃO E O DESEMPENHO VAREJISTA

THE RELATIONSHIP BETWEEN PRICING CAPABILITIES AND THE RETAILER PERFORMANCE

LA RELACION ENTRE LA CAPACIDADES DE PRECIOS Y LO RENDIMIENTO DE MINORISTA

Carlos Alberto Alves

Doutor em Administração pela Univesidade Nove de Julho - UNINOVE

Professor do Curso em Tecnologia em Marketing da Universidade Nove de Julho - UNINOVE

Endereço: R. Amador Bueno, n. 389, Santo Amaro, CEP: 04752900. São Paulo, SP, Brasil

Telefone: (11) 5546-9001

E-mail: calves761@gmail.com

Luis Fernando Varotto

Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGC/EASP)

Professor da Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

Endereço: R. Amador Bueno, n. 389, Santo Amaro, CEP: 04752900. São Paulo, SP, Brasil

Telefone: (11) 5546-9001

Endereço:
Telefone:

E-mail: varotto@gvmail.com

Marcelo Neves Gonçalves

Mestre em Administração pelo Mackenzie. Professor da Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

Endereço: R. Amador Bueno, n. 389, Santo Amaro, CEP: 04752900. São Paulo, SP, Brasil

Telefone: (11) 5546-9001

E-mail: marcelonevez@usp.br



Artigo recebido em 23/12/2015. Revisado por pares em 06/02/2016. Reformulado em 30/03/2016. Recomendado para publicação em 30/03/2016, por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 30/04/2015. Avaliado pelo Sistema *doubleblindreview*.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi verificar empiricamente a relação entre as capacidades de precificação e o desempenho da varejista. Foi realizado um *survey* com 333 varejistas e utilizada análise estrutural para avaliar as relações entre caminhos. Os resultados apontam que, nas empresas varejistas, os preços baseados nas expectativas do cliente e os preços baseados nas condições concorrenciais do mercado possuem relação positiva e significativa com a Capacidade de Precificação que, por sua vez, possui relação positiva e significativa com o Desempenho Varejista.

Palavras-chaves: Marketing; Varejo; Capacidades de Precificação; Desempenho.

ABSTRACT

The aim of this study was to verify the relationship between pricing capabilities and retailer performance. We conducted a survey with 333 retailers. We used structural analysis to evaluate the relationships between paths. The results of this study indicate that the retailer prices based on customer expectations and prices based on competitive market conditions have a positive and significant relationship with the pricing capability, which in turn has a positive and significant relationship with retailer performance.

Key-words: Marketing; Retail; Pricing Capabilities; Performance.

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue investigar empíricamente la relación entre las capacidades de fijación de precios y el desempeño minorista. Se realizó una encuesta a 333 empresas y minoristas, con análisis estructurales utilizados para evaluar las relaciones entre los caminos. Los resultados muestran que, en los minoristas, los precios en base a las expectativas del cliente y los precios en base a las condiciones de mercado competitivas tienen una relación positiva y significativa con la capacidad de fijación de precios, que a su vez tiene una relación positiva y significativa con el rendimiento minorista.

Palabras clave: Marketing; Tienda; Capacidades de fijación de precios; Rendimiento.

1 INTRODUÇÃO

As empresas competem em muitas dimensões, e estratégia de preço é uma das mais importantes. Em vários setores dentro do varejo, estratégias de preço podem ser caracterizadas como uma escolha entre oferecer preços relativamente estáveis em toda uma faixa de produtos ou enfatizar descontos profundos e frequentes em um pequeno conjunto de bens (ELLICKSON; MISRA, 2008). O varejo é o segundo maior setor da economia brasileira, em termos de número de estabelecimentos e empregados (IBGE), o que explica a atenção da literatura de marketing nacional e internacional à natureza competitiva desse setor (ALVES; GONÇALVES; RAMACCIOTTI, 2013).

Um considerável número de autores debateu a significância do preço e da precificação para o sucesso e a sobrevivência das empresas no mercado. Apesar da importância da precificação, poucos trabalhos empíricos foram conduzidos no âmbito nacional. Um levantamento nas principais bases nacionais, como Scielo e Spell, traz poucos resultados sobre trabalhos empíricos publicados nos últimos anos.

Por sua vez, a literatura sobre estratégias de precificação traz, em seus antecedentes (NOBLE; GRUCA, 1999), o impacto da precificação nos objetivos de preço e estratégias de precificação (ALVES; VAROTTO; GONÇALVES, 2012; AVLONITIS; INDOUNAS, 2007; DIAMANTOPOULOS; MATHEWS, 1994), adoção e internacionalização de preços baseados em valor (LIOZU *et al.*, 2012), a relação entre estratégias de precificação e o sucesso de novos produtos (INGENBLEEK *et al.*, 2003), além da relação entre estratégias de precificação e o desempenho da empresa (LIOZU; HINTERHUBER; SOMERS, 2014; LIOZU; HINTERHUBER, 2013). Entretanto, uma questão importante permanece sem investigação mais profunda: a relação entre precificação e o desempenho das empresas varejistas.

Com base nos argumentos apresentados, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: Qual a relação entre as capacidades de precificação e o desempenho varejista? Como objetivo geral, este trabalho de pesquisa procurou investigar a relação entre as capacidades de precificação e o desempenho da empresa varejista. Para atingir o objetivo geral, objetivos específicos foram determinados: primeiro, compreender as dimensões do construto precificação; segundo, entender o construto capacidades de marketing e capacidades de precificação; terceiro, apresentar a estrutura varejista; quarto, entender como uma empresa

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.1, jan./abr. 2016.

varejista identifica e determina preços; quinto, entender quais são as estratégias e métodos para definição dos preços; e sexto, compreender quais as dimensões do desempenho varejista.

Este trabalho está organizado em cinco seções. Na primeira seção, apresenta-se o quadro conceitual e teórico que dá suporte às hipóteses formuladas. Em seguida, os procedimentos metodológicos são apresentados. Na sequência são mostrados a análise e os resultados, finalizando com as conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico que se estrutura com os tópicos: precificação, capacidades de marketing, capacidades de precificação, estrutura varejista, identificação e determinação dos preços no mercado, estratégia e métodos para definição dos preços e desempenho varejista. O objetivo deste capítulo foi construir um referencial que sistematize a argumentação dos autores quanto à área de investigação da pesquisa, de modo a respaldar as análises e os procedimentos metodológicos adotados.

2.1 PRECIFICAÇÃO

O preço é objeto de estudo em diversas áreas do conhecimento, como economia, finanças, marketing e psicologia (BOTELHO; URDAN, 2005). No marketing, apenas recentemente o estudo do preço tem despertado maior interesse, quando comparado com as demais variáveis do marketing mix - produto, praça, promoção-, fenômeno que é fruto da crescente complexidade e instabilidade dos mercados (JAIN, 2004). O preço pode ser definido como a quantificação numérica que o consumidor deve desembolsar para a aquisição de determinado bem ou serviço (CANEDO; LAMBAN NETO, 2008; SIMON, 1989), e é, também, a única variável do marketing mix que produz receita para empresa, enquanto as demais estão relacionadas a despesas (DIAMANTOPOULOS, 1991).

Especificamente no varejo, dentre as variáveis do marketing mix, o preço é a variável que mais rapidamente afeta a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas, principalmente por sua característica de fácil manipulação e rápida implementação, algumas vezes em questão de minutos (PARENTE, 2000). Ao mesmo

tempo em que essas características de facilidade e rapidez permitem uma ação vigorosa e enérgica dos varejistas, quando confrontados com alterações de preços pela concorrência, levam também a uma política muitas vezes reativa e de curto prazo, que mina a lucratividade da empresa e não atende às expectativas de valor dos consumidores (TOLEDO *et al.*, 2006).

A relação intrínseca entre preço e valor já era notada por Adam Smith (2006) - *The price of everything is the toil and trouble of acquiring it* (O preço real de tudo é o trabalho e a dificuldade de adquiri-lo (SMITH, 2006), tradução nossa). Na área de marketing, sob uma perspectiva mais elaborada, o preço é expresso como a soma dos benefícios oferecidos pelo produto ou serviço, dividido pelos custos ou sacrifícios incorridos pelo consumidor para a sua obtenção (CANEDO; LAMBAN NETO, 2008). Sob esta perspectiva, a noção de preço passa a envolver não só características tangíveis, também esforços não monetários empreendidos para a aquisição do produto ou serviço como, por exemplo, o custo de tempo envolvido no processo de procura, distância de deslocamentos, filas, etc.

Há ainda o risco envolvido na aquisição do produto, que pode envolver tanto questões técnicas como, por exemplo, a possibilidade de falhas na utilização do produto ou problemas de acesso à assistência técnica, também questões psicológicas, derivadas, por exemplo, da compra de determinado bem que deponha contra o status social do consumidor. Sob esta perspectiva, o preço assume uma característica de sinalizador, informando ao mercado o posicionamento de valor do produto ou serviço pretendido pela empresa (DHOLAKIA, 2001; THORNTON, 2001).

Desta maneira, na consecução de suas estratégias de precificação, as empresas varejistas precisam desenvolver um conjunto de políticas de preços que as auxiliem a alcançar seus objetivos, desenvolvendo propostas de valor atrativas para os consumidores (JAIN, 2004). Alves, Varotto e Gonçalves (2012), com o apoio de um extenso levantamento bibliográfico, apontam três formas pelas quais uma empresa pode escolher uma estratégia de precificação: precificação baseada nas expectativas dos clientes, precificação baseada nos custos da empresa e precificação baseada nas condições concorrenciais do mercado. O método de preço baseado nos custos do ofertante tem como base o custeio de todo o processo envolvido para disponibilizar o produto ou serviço para o consumidor final, sendo

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.1, jan./abr. 2016.

associado, portanto, aos custos de transporte, estocagem, promoção, comercialização, etc. Neste sentido, o preço assume uma perspectiva eminentemente voltada para dentro da empresa, considerando as condições de mercado para a oferta do bem ou serviço somente em um segundo momento. No método de preço baseado nas expectativas do cliente, a empresa busca intuitivamente determinar o preço que maximize os ganhos sobre curto ou longo espaço de tempo, de acordo com seus objetivos. A precificação assume, desta forma, uma perspectiva voltada para fora, tendo como ponto de partida os desejos e as necessidades dos consumidores. Finalmente, os métodos baseados nas condições concorrenciais do mercado levam em consideração fatores como demanda, competição, questões legais, localização, volume, etc. (ALVES; VAROTTO; GONÇALVES, 2012).

2.2 CAPACIDADES DE MARKETING

Capacidade de marketing é o processo integrativo desenvolvido para aplicar o conhecimento coletivo, habilidades e recursos da empresa para as necessidades relativas ao mercado da própria empresa, o qual permite que esta adicione valor aos bens e serviços, se adapte às condições do mercado, tire vantagens das oportunidades e responda às ameaças competitivas (VORHIES; HARKER, 2000). Entretanto, a literatura também sugere a existência de diferentes classificações para as capacidades de marketing. Todas compartilham o pressuposto de que essas capacidades são exercidas por meio de processos específicos de marketing.

O primeiro processo é denominado de serviço aos clientes, definido como o conjunto de ações, processos e desempenho (MATTHING; SANDÉN; EDVARDSSON, 2004; SVENSSON; GRÖNROOS, 2008), o qual inclui tarefas intangíveis que satisfazem as necessidades dos usuários ou compradores. Vários pesquisadores sugerem que serviços de qualidade superior levam à vantagem competitiva (BOXALL, 2003; GEBAUER; GUSTAFSSON; WITELL, 2011; ULAGA; REINARTZ, 2011). O segundo processo está relacionado com a efetividade das atividades promocionais, focadas em ganhar mercado e vendas. Atividades promocionais cobrem propaganda, vendas promocionais, publicidade e pessoal de vendas, os quais são usados como ferramentas para comunicação com os mercados-alvo. O terceiro é a qualidade do pessoal de vendas, que tem reflexos na medida da geração de vendas, habilidades possuídas pelos colaboradores da empresa. A próxima área de esforço para

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.1, jan./abr. 2016.

alcançar os clientes é a rede de distribuição. Para ter capacidade na gestão do canal, relacionamentos com os distribuidores devem ser criados e efetivamente gerenciados (BRITO; BERARDI, 2010; VORHIES; HARKER, 2000). O quinto processo está relacionado ao tamanho de recursos comprometidos com propaganda, os quais são operacionalizados como investimentos de propaganda sobre um percentual de vendas. Outro procedimento é a pesquisa de marketing da empresa, que é definida como um conjunto de processos vitais para aprender sobre as necessidades latentes dos consumidores e para monitorar produtos concorrentes e ofertas de serviço. O sétimo processo diz respeito à habilidade para diferenciar produtos oferecidos pela empresa. Diferenciação de bens e serviços é a chave para a vantagem competitiva (GEBAUER; GUSTAFSSON; WITELL, 2011; PORTER, 1992).

A próxima área importante é a velocidade de introdução de novos produtos. O desenvolvimento rápido de novos bens e serviços é um componente integral da competição baseada na inovação (FROEHLE *et al.*, 2000; GOKTAN; MILES, 2011; MCNALLY; AKDENIZ; CALANTONE, 2011). Esses oito processos são adotados de várias maneiras pelas empresas em seus esforços para atingir seus respectivos mercados e seu resumo pode ser visualizado no Quadro 1.

Quadro 1 - Capacidades de marketing empregadas pelas empresas

Processo de marketing	Descrição do processo
Serviços ao cliente	Tarefas intangíveis que satisfazem as necessidades dos usuários ou compradores.
Atividades promocionais	Propaganda, vendas promocionais, publicidade e pessoal de vendas, os quais são usados como ferramentas para se comunicar com os mercados-alvo.
Pessoal de vendas	Habilidades possuídas pelos colaboradores da empresa que possuem contato com os clientes.
Rede de distribuição	Relacionamento com os distribuidores devem ser criados e efetivamente gerenciados.
Propaganda	Investimentos de propaganda sobre um percentual de vendas.
Pesquisa de marketing	Conjunto de processos vitais para aprender sobre as necessidades latentes dos consumidores e para monitorar produtos concorrentes e ofertas de serviço.

Diferenciação de produtos	Criar produtos e serviços que sejam diferentes dos concorrentes.
Velocidade de introdução de novos produtos	Desenvolvimento rápido de novos bens e serviços.

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

A capacidade de coletar, disseminar e usar informações baseados no mercado é a chave para o crescimento do desempenho organizacional (JAWORSKI; KOHLI, 1993; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; NARVER; SLATER, 1990).

2.2.1 Capacidades de precificação

Em um ambiente deflacionário, as empresas conseguem margens trabalhando na produtividade, mas precisam ir ao mercado para obterem o fator preço (STEWART, 2006). Com relação a ambientes mais genéricos, pesquisadores documentam que um número crescente de empresas investe na construção de capacidades de precificação (DUTTA *et al.*, 2002). Capacidade é o fator que combina, desenvolve e transforma recursos para criar ofertas de valor para os clientes (DAY, 1994; GRANT, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

O processo de precificação, dentro de uma empresa, possui três componentes: identificação dos preços no mercado, estratégia para definir os próprios preços e uma análise dos preços propostos (DUTTA; ZBARACKI; BERGEN, 2003). Capacidades de precificação podem ser definidas como um conjunto de rotinas complexas, habilidades, sistemas, conhecimentos, mecanismos de coordenação e recursos complementares que aumentam o desempenho da empresa.

2.2.2 Estrutura varejista

Por outro lado, as capacidades de precificação de uma empresa são influenciadas pela sua estrutura de negócio. Empresas varejistas de maior porte tendem a possuir processos organizacionais mais bem definidos para determinar as estratégias de precificação. Já empresas varejistas de porte menor tendem a possuir menos recursos para a criação de estratégias de precificação mais complexas (BRUSH; CHAGANTI, 1998;

CHOWDHURY, 2007; ELLICKSON; MISRA, 2008; TELLIS, 1989). As cadeias varejistas com superestruturas utilizam reconhecidamente sistemas de alta tecnologia, sistema de controle de estoque, geralmente oferecem preços mais baixos e tendem a fornecer produtos mais padronizados (DINLERSOZ, 2004).

Por sua vez, também existem as lojas únicas que não estão associadas às redes varejistas. Este tipo de empresa varejista, comparado às cadeias varejistas, tende a oferecer produtos mais customizados e, em alguns casos, serviços melhores, com preços geralmente maiores. Analogamente, o tipo de indústria em que a empresa está inserida tende a configurar a forma como esta determina suas estratégias de precificação (CHOWDHURY, 2007; ELLICKSON; MISRA, 2008; TELLIS, 1989).

O termo estrutura organizacional abarca uma variedade de conceitos que podem ser tipificados como: tamanho e número de unidades, distribuição de controle, hierarquia vertical/horizontal, intensidade administrativa, especialização, formalização, padronização, centralização/descentralização (DALTON *et al.*, 1980).

Os conceitos relativos à estrutura organizacional do varejo estão associados à divisão de tarefas, que é a distribuição das tarefas e atividades, e mecanismos de coordenação, os quais incluem padronizações e formalização das atividades relacionadas à precificação dentro da organização.

2.2.3 Identificação e determinação dos preços no mercado

No mercado, uma empresa pode identificar e determinar seus preços sob três formas distintas: a) preços baseados nos custos do ofertante; b) preços baseados nas expectativas do cliente; e c) preços baseado nas condições concorrenciais do mercado. Estudos que exploram estas três perspectivas descrevem-nas como não excludentes, mas complementares umas com relação às outras (ALVES; VAROTTO; GONÇALVES, 2012; AVLONITIS; INDOUNAS, 2007).

Nos métodos baseados nos custos do ofertante, as empresas podem determinar os preços pela quantificação dos custos variáveis e fixos, com respeito ao desenvolvimento, produção e introdução do produto no mercado. Preços baseados nos custos informam a

empresa sobre a seguinte questão: “Qual o preço mínimo necessário para ser lucrativo?” (ALVES; VAROTTO; GONÇALVES, 2012; HINTERHUBER, 2008; MONROE, 2003).

No método de preço, baseado nas expectativas do cliente, a precificação é baseada nas expectativas, desejos e necessidades dos consumidores (ALVES; VAROTTO; GONÇALVES, 2012; HINTERHUBER, 2008; MONROE, 2003). Preços baseados nas expectativas do cliente informam a empresa sobre a seguinte questão: “Qual a percepção do cliente sobre o valor do nosso produto?” Esta questão pode, de certa forma, ser quantificada pela disposição do cliente em pagar pelos benefícios percebidos que receberão, se aceitarem a oferta.

No método de preço baseado nas condições concorrenciais do mercado, as empresas determinam seus preços com base na sua posição relativa de mercado, interpretando os preços dos concorrentes de forma relativa às suas respectivas posições. Preço baseado nas condições concorrenciais do mercado informa a empresa sobre a seguinte questão: “Como e quanto os concorrentes cobram pelos benefícios que eles oferecem ao mercado?” (ALVES; VAROTTO; GONÇALVES, 2012; AVLONITIS; INDOUNAS, 2007; MONROE, 2003).

2.2.4 Estratégia e métodos para definição dos preços

Métodos de precificação referem-se ao conjunto de atividades executadas pelos gestores da organização que levam à decisão de preço. Essas atividades ocorrem no contexto do processo organizacional, no qual informações são obtidas, compartilhadas e interpretadas. O Quadro2 exibe os fatores internos e externos para determinação de preços dentro de uma organização varejista. As estratégias de precificação são visíveis para o mercado, na forma de mudanças de preços, pacotes de preços, níveis de preços dentro de linhas de produtos ou outros; os métodos de precificação são ocultos dentro dos limites da organização (NOBLE; GRUCA, 1999).

Quadro2 - Quadro referencial dos fatores internos e externos para determinação de preço.

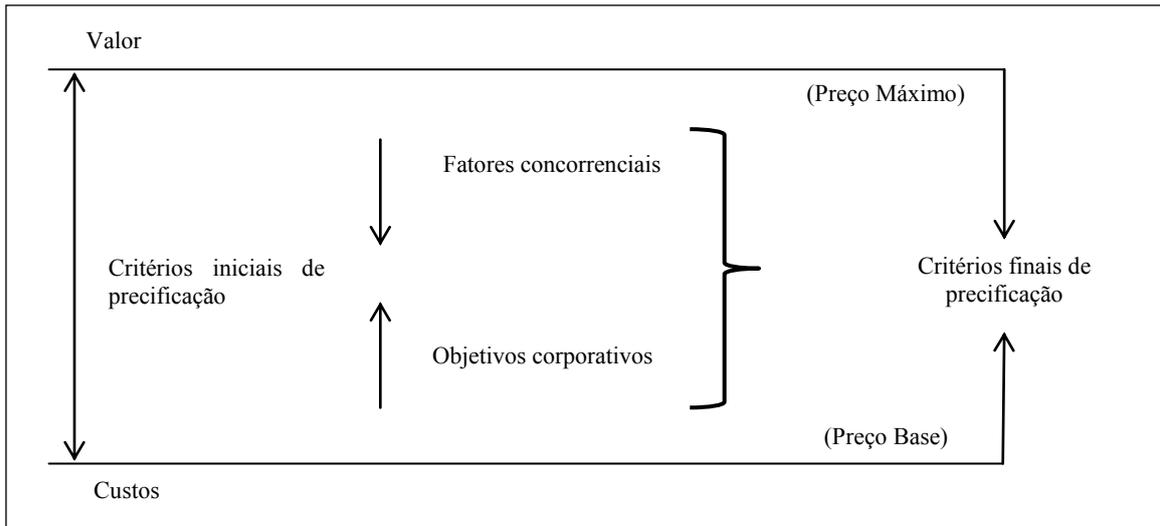
Fatores Internos	Descrição
Objetivos de marketing	Posicionamento de mercado; objetivos de preço: sobrevivência; maximização dos lucros; <i>Market share</i> .

Estratégias do mix de marketing	Coordenar a precificação com os outros elementos de marketing.
Custos	Custos variáveis; custos fixos; custos totais; curva de experiência.
Considerações organizacionais	Quem determina o preço: empresas pequenas (o dono); empresas grandes (gerentes de linhas ou gerentes de produtos). Negociação de preços em empresas com vários departamentos.
Fatores Externos	
Natureza e demanda do mercado	Tipos de mercado; percepções do consumidor sobre preço e valor; relação entre demanda e preço.
Ofertas, custos e preços dos concorrentes	Consideração sobre custos e preços dos concorrentes e possíveis reações; estratégias de preço que influenciam a natureza da concorrência; <i>benchmarking</i> dos custos dos concorrentes.
Outros elementos ambientais	Condições econômicas; reação dos clientes; restrições legais; considerações sociais.

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Para esclarecer a superioridade de certas empresas em lidarem com a complexidade do processo de precificação, Monroe (2003) conceituou a orientação para a precificação, como mostrado na Figura 1. Na determinação dos critérios iniciais da precificação, o preço máximo depende das percepções de valores dos clientes em relação à oferta feita, sendo que a variável direta custo determina o piso. Um preço de sucesso reside entre estes dois limites. Entretanto, a complexidade aumenta, se a empresa pretende entender os critérios finais de precificação. A concorrência pode reduzir o preço máximo, considerando os objetivos da empresa com respeito à cobertura dos custos indiretos, bem como regulamentos podem aumentar o preço de piso. Normalmente, após as considerações de todos esses fatores, haverá uma gama muito mais estreita do critério de precificação. Dependendo do tipo do produto e das características da demanda e consumo, esse critério de precificação poderá ser relativamente grande, ou poderá não existir (MONROE, 2003). Determinar uma precificação de sucesso torna-se, portanto, uma atividade altamente complexa (INGENBLEEK *et al.*, 2003).

Figura 1 - Orientação conceitual para precificação



Fonte: Adaptada de Monroe (2003).

2.3 DESEMPENHO VAREJISTA

Desempenho empresarial é um conceito multidimensional (LUMPKIN; DESS, 1996) e, como tal, um único indicador de desempenho provavelmente produzirá resultados com vieses. Estudos anteriores empregaram o crescimento da empresa como um *proxy* para o desempenho (BRUSH; VANDERWERF, 1992). Crescimento da empresa como medida de desempenho pode ser mais preciso e acessível do que medidas financeiras de crescimento (ZAHRA; COVIN, 1993). Como o desempenho da empresa é multidimensional em sua natureza, conseqüentemente existe a necessidade de integrar diferentes dimensões de desempenho (WIKLUND; SHEPHERD, 2005).

O desempenho varejista pode ser mensurado tanto por medidas objetivas como por medidas subjetivas (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1984; MURPHY; TRAILER; HILL, 1996). Dados objetivos são coletados a partir de registros organizacionais, em contraste com os dados subjetivos, os quais representam as percepções dos gestores sobre o desempenho da organização frente aos seus concorrentes (DESS; ROBINSON JR., 1984).

O desempenho varejista pode ser medido empregando uma combinação de medidas de desempenho financeiras e não financeiras (BESSA; TURPIN; SINDER, 1999; DUBELAAR; BHARGAVA; FERRARIN, 2002; PEARCE, 1998). Por exemplo, Pearce (1998) explicita que o volume de tráfico e vendas é um dos indicadores do desempenho varejista. Por outro lado Bessa, Turpin, e Sinder, (1999) apontam, como importante indicador, o aumento no número de funcionários pela empresa varejista.

2.4 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

As capacidades de precificação de uma empresa iniciam-se com a correta definição de objetivos de preços da empresa (VORHIES; HARKER; RAO, 1999). As estratégias de precificação baseadas nas expectativas do cliente, nos custos do ofertante e nas condições concorrenciais são opções estratégicas definidas pela empresa, conforme sua definição de orientação e outras variáveis de mercado, e são antecedentes para as capacidades de precificação. Portanto, as hipóteses correspondentes a essas afirmativas podem ser descritas das seguintes formas:

H_{1a}: A precificação baseada nas expectativas do cliente possui uma relação direta e positiva com as capacidades de precificação da empresa varejista.

H_{1b}: A precificação baseada nos custos do ofertante possui uma relação direta e positiva com as capacidades da empresa varejista.

H_{1c}: A precificação baseada nas condições concorrenciais do mercado possui uma relação direta e positiva com as capacidades de precificação da empresa varejista.

A forma como o varejo se organiza estruturalmente reflete nas capacidades de precificação, já que, segundo os autores, a estrutura organizacional reflete a forma de gestão (BESSA; TURPIN; SINDER, 1999). Logo, a hipótese apresentada pode ser descrita da seguinte forma:

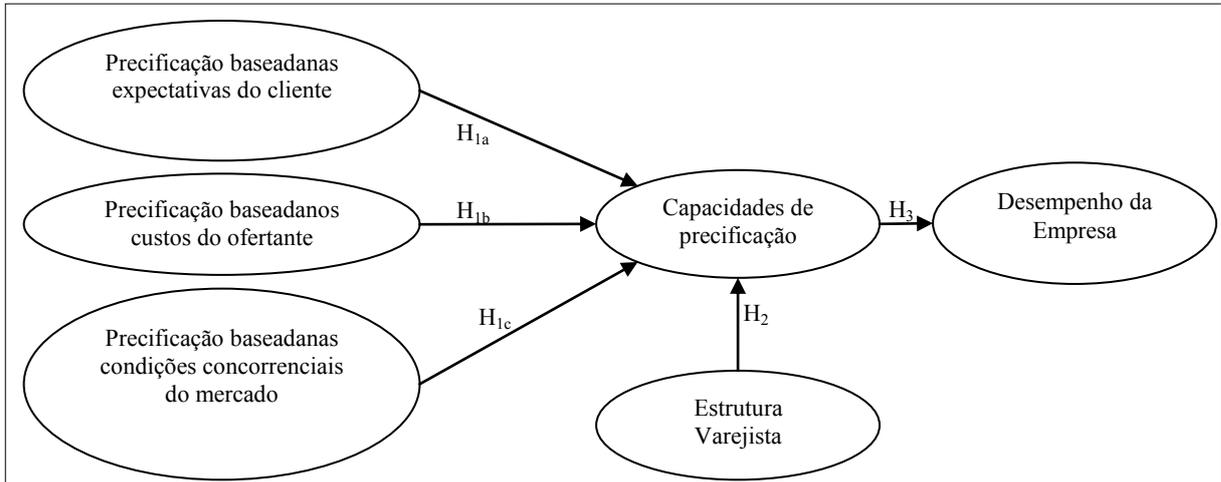
H₂: A estrutura varejista possui uma relação significativa e positiva com as capacidades de precificação.

As capacidades de precificação estão relacionadas, de forma positiva, com o desempenho da empresa (DUTTA; ZBARACKI; BERGEN, 2003; DUTTA *et al.*, 2002; HALLBERG, 2008). Quanto mais eficiente for a empresa nas suas capacidades de precificação, maior será o seu desempenho. Portanto, a hipótese que sustenta tal afirmativa pode ser:

H₃: A capacidade de precificação da empresa possui uma relação significativa e positiva com o desempenho da empresa varejista.

Com base na revisão da literatura realizada e nas hipóteses propostas, o modelo estrutural da pesquisa é apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Modelo estrutural proposto



Fonte: elaborada pelos autores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O principal objetivo desta seção é descrever o método empregado no teste empírico do estudo. Para responder aos objetivos deste trabalho, optou-se por realizar uma pesquisa de cunho quantitativo-descritivo por meio de levantamento do tipo *survey*.

3.1 AMOSTRA E COLETA DE DADOS

A amostra é não probabilística e por conveniência (KRZANOWSKI, 2007), a escolha por amostra não probabilística ocorreu devido ao grande número de estabelecimentos varejistas espalhados na cidade de São Paulo e a dificuldade em conseguir, aleatoriamente, um contato para a realização da pesquisa. Outros fatores que impactaram na decisão pela amostra não probabilística foram: limitação orçamentária e limitação de tempo. A coleta de dados ocorreu entre os meses de fevereiro e junho de 2014. O levantamento foi realizado por quatro equipes de pesquisa, cada uma possuía entre 3 e 6 indivíduos, fazendo um total de 24 pessoas. A área pesquisada constituía-se de centros comerciais de bairro, classificação apresentada por Entenberg (1960), todos da zona sul da cidade de São Paulo. Foram visitados 3241 estabelecimentos para entrega do instrumento de pesquisa. Dos estabelecimentos visitados, 381 aceitaram responder o instrumento, uma taxa de 11,75%.

Dos questionários retornados, apenas 333 foram empregados na análise, 98 foram descartados por possuírem algum tipo de erro que inviabilizava seu uso, como falta de resposta em alguns dos itens ou duplo preenchimento, entre outros problemas percebidos.

3.2 INSTRUMENTO DE MENSURAÇÃO

Seguindo as sugestões de Herzog e Bachman (1981), esforços foram feitos para evitar questões ambíguas, prestando atenção na sequência de questões e buscando formato e estilo profissional.

A escala para a mensuração da estrutura varejista (EV) segue as orientações discutidas por Dalton *et. al*, (1980). Esta escala é constituída de dez itens, que contemplam as seguintes atividades: tamanho e número de unidades, distribuição de controle, hierarquia vertical/horizontal, intensidade administrativa, especialização, formalização, padronização, centralização/descentralização. Os itens podem ser visualizados no Quadro 3.

Quadro 3 - Estrutura Varejista (EV)

Variável	Descrição
EV1	Nossa empresa possui mais de uma loja.
EV2	Nossa empresa possui um número de funcionários suficiente para competir no mercado.
EV3	Comparada a outras lojas, nossa loja é grande.
EV4	Nossa loja possui especialistas em mercado atuantes na empresa.
EV5	Nossa loja possui mecanismos de controle para determinação dos preços.
EV6	Nossa loja possui sistemas formais para determinar os preços.
EV7	Na nossa loja, os administradores acompanham de perto cada uma das atividades.
EV8	Na nossa loja, as decisões de preço são feitas no escritório central.
EV9	Os preços dos nossos produtos seguem um padrão determinado pelos gestores de marketing.
EV10	Na nossa loja, as decisões de preço são feitas pelos altos gestores da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

A escala para mensuração das capacidades de precificação (CP) seguem o modelo proposto por Dutta, Zbaracki e Bergen (2003) e Liozu e Hinterhuber (2013). É constituída de nove itens que contemplam as seguintes atividades: capacidades humanas – conhecimento, habilidades e técnicas; capacidades de sistemas em dados – equipamentos, programas e organização. Os itens podem ser visualizados no Quadro 4 **Erro! Fonte de referência não encontrada.**

Quadro 4 - Capacidades de Precificação (CP)

Variável	Descrição
CP1	Nossa loja possui habilidades para rapidamente responder às mudanças de preço no mercado.
CP2	Nossa loja possui profundo conhecimento sobre as táticas de preço dos concorrentes.
CP3	Nossa loja realiza um trabalho efetivo de coleta de informações sobre precificação de produtos e serviços.
CP4	Nossa loja constantemente monitora as mudanças de preços dos nossos concorrentes.
CP5	Nossa loja procura manter os preços de lista e minimiza descontos.
CP6	Nossa loja qualifica os clientes que têm disposição para pagar mais pelos produtos e serviços.
CP7	Nossa loja quantifica e estima a elasticidade de preços para produtos e serviços.
CP8	Nossa loja projeta e conduz um programa específico de treinamento de preços.
CP9	Nossa loja possui um processo/sistema interno para gerenciar preços.

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Para capturar os aspectos do desempenho varejista (DV), combinaram-se medidas de desempenho financeiras e não financeiras, as quais seguem o modelo proposto por Pearce (1998) e Bessa, Turpin e Sinder, (1999). Crescimento de vendas, crescimento no número de funcionários, crescimento na lucratividade e crescimento na fatia de mercado foram medidas empregadas para avaliar o desempenho varejista. Os itens podem ser visualizados no Quadro 5.

Quadro 5 - Desempenho Varejista (DV)

Variável	Descrição
DV1	Nossa loja conseguiu novos clientes.
DV2	O volume de vendas da nossa loja cresceu consideravelmente.
DV3	A margem de lucro da nossa loja aumentou consideravelmente.
DV4	Nossa loja aumentou sua participação no mercado.
DV5	Nossa loja precisou aumentar o número de funcionários.
DV6	A posição de mercado da nossa loja é melhor do que a posição dos nossos concorrentes.
DV7	Em níveis absolutos, nossa loja melhorou consideravelmente, se comparada aos seus concorrentes.

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Preços baseados nas expectativas do cliente (PC) são determinados pelo valor percebido do cliente, e não somente nos custos do produto, no preço de mercado ou no preço do concorrente. Preços baseados nas expectativas do cliente permitem que as empresas varejistas sejam mais lucrativas do que aquelas que empregam métodos simples de precificação. Este fenômeno ocorre porque este tipo de precificação é dependente dos processos de conhecimento dos clientes e de suas necessidades, seus valores percebidos e de como os clientes determinam os valores por meio dos benefícios do produto (ALVES; VAROTTO; GONÇALVES, 2012). A escala para mensuração de preços baseados nas expectativas dos clientes foi desenvolvida a partir de Ingenbleek *et al.* (2003), contendo cinco itens, que podem ser visualizados no Quadro 6.

Quadro 6 - Precificação baseada nas expectativas do cliente (PC)

Variável	Descrição
PC1	Nossos preços são baseados na vantagem dos nossos produtos comparados aos produtos dos concorrentes.
PC2	Nossos clientes percebem o valor dos nossos produtos.
PC3	Nossos clientes estão dispostos a pagar pelos benefícios únicos dos nossos produtos.
PC4	Nossos clientes percebem o equilíbrio entre as vantagens dos nossos produtos e o preço.

PC5	Nossos clientes diferenciam o valor dos nossos produtos comparados a produtos substitutos.
-----	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Preços baseados nos custos do ofertante (PO) são determinados a partir dos custos para disponibilizar o produto ou serviço, os quais podem relacionar os custos de transporte, estocagem, promoção, etc. (ALVES; VAROTTO; GONÇALVES, 2012). A escala para medir o construto foi desenvolvida a partir de Ingenbleek *et al.* (2003), contendo quatro itens. Os itens podem ser visualizados no Quadro 7.

Quadro 7 - Precificação baseada nos custos do ofertante (PO)

Variável	Descrição
PO1	Nossos preços variam de acordo com os custos dos produtos.
PO2	Nossos preços são definidos para atingir um ponto de equilíbrio.
PO3	Nossos preços são definidos para cobrir os custos de investimentos nos produtos.
PO4	Nossos preços são definidos para obterem um retorno em níveis de vendas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Preços baseados nas condições concorrenciais do mercado (PM) têm o propósito de gerar demanda para a empresa, considerando a função de demanda e outros fatores, como competição, questões legais, etc. (ALVES; VAROTTO; GONÇALVES, 2012). A escala para tal medida foi desenvolvida a partir de Ingenbleek *et al.* (2003), contendo cinco itens, que podem ser visualizados no Quadro 8.

Quadro 8 - Precificação baseada nas condições concorrenciais do mercado (PM)

Variável	Descrição
PM1	Nossos preços são definidos para cobrir as ofertas dos concorrentes.
PM2	Nossos preços são definidos de forma a combater a estratégia de preço dos concorrentes.
PM3	Nossos preços são definidos de acordo com a probabilidade de uma reação forte do nosso principal concorrente.

PM4	Nossos preços são definidos com base na estrutura de mercado (número e força dos concorrentes).
PM5	Nossos preços são definidos conforme o grau de concorrência do mercado.
PM6	Nossos preços são definidos pela vantagem competitiva dos concorrentes no mercado.

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Todos os itens apresentados foram avaliados por meio de uma escala tipo Likert de 7 pontos, que vão de (1) Discordo totalmente a (7) Concordo totalmente.

3.3 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Com o objetivo de testar o modelo teórico apresentado na Figura 2, decidiu-se pela utilização da modelagem de equações estruturais (MEE). Como recomenda a literatura (KLINE, 2005), antecipadamente verificaram-se os pressupostos para a aplicação dessa técnica regressiva. A ausência de multicolinearidade foi verificada por meio do cálculo do Fator de Inflação da Variância (VIF). Mesmo não existindo um valor ideal para o teste, há consenso de que VIF menores do que 10 indicam ausência de relações lineares entre as variáveis independentes (HAIR *et al.*, 2009; LEVIN; FOX, 2006). A homocedasticidade foi verificada por meio do cálculo de Levene (HAIR *et al.*, 2009) e, finalmente, a normalidade na distribuição das variáveis dependentes do modelo foi verificada por meio do teste de Kolmogorov–Smirnov, que é alternativo ao teste de W de Shapiro para amostras maiores do que 30 observações (LEVIN; FOX, 2006).

Após os testes preliminares, realizou-se a MEE, seguindo a metodologia proposta por Chin e Newsted (1999), com estimação dos mínimos quadrados parciais (PLS-PM - *Partial Least Square - Path modelling*), por meio do software *SmartPLS 2.0M3* (RINGLE; WENDE; WILL, 2005), e as recomendações de Anderson e Gerbin (1988), com a análise realizada em duas fases. Na primeira fase, analisou-se o modelo de mensuração por meio da verificação das validades convergente e discriminante e, na segunda, realizou-se a análise do modelo estrutural.

Para a validade convergente, buscou-se identificar cargas superiores (λ) a 0,60 entre os itens e o construto mensurado, e para validade convergente exigiu-se que a raiz quadrada da AVE (*Average Variance Extracted*) do construto fosse maior que a correlação deste com

os outros construtos do modelo. Nesta fase, verificou-se também a consistência interna da escala, por meio do Alpha de Cronbach (superior a 0,60), a confiabilidade composta (superior a 0,60) e a própria AVE (superior a 0,50), como recomendado pela literatura (CHIN; NEWSTED, 1999; HAIR *et al.*, 2009; LEVIN; FOX, 2006).

Diferente da MEE baseada em covariâncias, o PLS não otimiza uma função global (BIDO *et al.*, 2011), por isso, não há índices de ajustamento dos modelos (como RMSEA, CFI, NFI, entre outros) identificados por meio de softwares como o LISREL, o AMOS e o EQS. Por outro lado, Tenenhuauus *et al.* (2005) recomendaram a verificação de um índice de adequação geral do modelo denominado GoF (*Goodness of Fit*), obtido pela média geométrica entre o R2 médio (adequação do modelo estrutural) e a AVE média (adequação do modelo de mensuração). Wetzels, Odekerken-Schröder e Oppen (2009) sugerem que um GoF mínimo de 0,36 é adequado para estudos desenvolvidos nas áreas de ciências sociais e comportamentais.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Nesta seção, apresentam-se as análises dos resultados encontrados a partir dos tratamentos estatísticos utilizados nos dados obtidos junto aos consumidores de baixa renda.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra final válida foi composta por 333 empresas varejistas. A classificação por setor pode ser vista na Tabela 1. Desse total, podem-se classificar as empresas por número de funcionários da seguinte forma: Pequena (Entre 10 e 49 funcionários) n=143; 42,9% da amostra, Média (Entre 50 e 99 funcionários) n=176; 52,9%, Grande (Acima de 100 funcionários) n=14; 4,2%. Os respondentes classificaram-se como Presidente ou Proprietário (n=58); 17,4%, Diretor (n=128) 38,4%, e Gerente (n=147) 44,1%. Além disso, essas empresas estão atuando no mercado: Entre 1 e 5 anos (n=102) 30,6%, Entre 6 e 10 anos (n=148) 44,4%, Entre 11 e 30 anos (n=73) 21,9%, Acima de 30 anos (n=10) 3,0%.

Tabela 1 - Distribuição por tipo de varejo

Tipo de varejo	n	Porcentagem
Hiper e Supermercados	13	3,9%
Combustíveis e lubrificantes	51	15,3%
Produtos alimentícios, bebidas e fumo	45	13,5%
Tecidos, artigos do vestuário e calçados	75	22,5%
Produtos farmacêuticos	30	9,0%
Lojas de departamento, eletrodomésticos e móveis	26	7,8%
Material de construção	43	12,9%
Equipamentos de informática e material de escritório	29	8,7%
Outros	21	6,3%
Total	333	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

4.2 VERIFICAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS PARA A MEE

O teste de Levene indicou ausência de heterocedasticidade, apresentando indicadores não significativos, ao mesmo tempo em que os VIF indicaram a ausência da multicolinearidade. Do mesmo modo, o teste Z de Kolmogorov Smirnov apresentou indicadores significativos, sendo possível concluir que a amostra não é aderente a uma distribuição normal. Este fato corrobora a decisão de utilização do método de mínimos quadrados parciais, pois modelos baseados na matriz de covariância, por se caracterizarem como testes paramétricos, exigem que a distribuição seja normal.

4.3 ANÁLISE DO MODELO DE MENSURAÇÃO

A validade convergente foi observada pelas cargas apresentadas nos modelos PLS. No modelo, as cargas λ variaram de 0,577 (λ_{PM2}) até 0,984 (λ_{PC1}). Do mesmo modo, a validade discriminante das variáveis latentes foi comprovada, quando se verificou que as

raízes quadradas de cada variável eram superiores à correlação entre elas e as demais variáveis latentes dos modelos, como demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Análise da validade discriminante do modelo

Construtos	CP	DV	EV	PC	PM	PO
Capacidades de precificação (CP)	0,793					
Desempenho varejista (DV)	0,279	0,753				
Estrutura Varejista (EV)	0,444	0,087	0,777			
Preços baseados nas expectativas do cliente (PC)	0,367	0,182	0,026	0,836		
Preços baseados nas condições concorrenciais do mercado (PM)	0,378	0,343	0,081	0,180	0,785	
Preços baseados nos custos do ofertante (PO)	0,167	0,225	-0,040	0,422	0,167	0,802

Nota. As diagonais em destaque apresentam as raízes quadradas das AVE dos construtos. Todas as correlações foram significantes a 1%.

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Os indicadores de ajuste dos modelos foram satisfatórios. Todas as AVE foram superiores a 0,50, a confiabilidade composta de todas as variáveis latentes foi superior a 0,6 e os coeficientes Alpha de Cronbach foram superiores ao limite mínimo. Além disso, o indicador de ajustamento geral (GoF) foi superior a 0,36, podendo ser considerado adequado. A Tabela 3 apresenta os indicadores identificados.

Tabela 3 - Índices de ajustamento do modelo

Construtos	GoF=0,389			
	AVE	CC	R ²	α
Capacidades de precificação (CP)	0,630	0,938	0,405	0,926

Desempenho varejista (DV)	0,567	0,901	0,078	0,877
Estrutura Varejista (EV)	0,605	0,938		0,926
Preços baseados nas expectativas do cliente (PC)	0,699	0,902		0,858
Preços baseados nas condições concorrenciais do mercado (PM)	0,616	0,905		0,876
Preços baseados nos custos do ofertante (PO)	0,643	0,900		0,883
Valores ótimos	> 0,50	> 0,60		> 0,60

Nota. CC – Confiabilidade composta; α - Alpha de Cronbach; GoF – *Goodness of Fit*.

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

4.4 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL E TESTE DAS HIPÓTESES

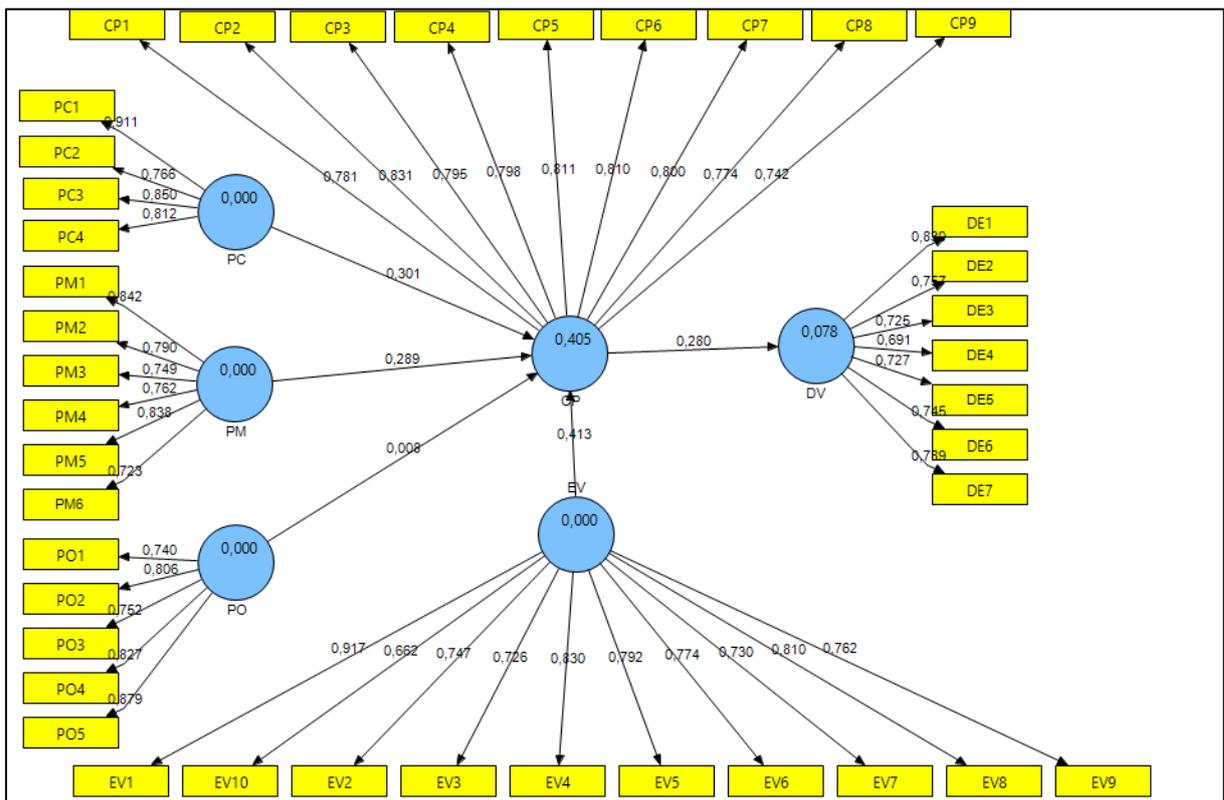
Na Figura 3 podem ser localizados os coeficientes de regressão associados a cada uma das variáveis observadas (PC, PM, PO e EV) e quanto elas impactam na variável latente Capacidade de Precificação, bem como o quanto a última afeta a variável latente Desempenho Varejista.

Os coeficientes de regressão padronizados indicam quanto cada construto afeta as variáveis latentes, quando estas aumentam de uma unidade. A Estrutura Varejista possui o maior coeficiente de regressão (0,413) com a variável Capacidade de Precificação, ou seja, quando esta aumenta de uma unidade, a maior contribuição vem da Estrutura Varejista. Por sua vez, a variável Capacidade de Precificação apresenta um coeficiente de regressão igual a 0,280, com relação à variável Desempenho Varejista.

Na Figura 3 também podem ser observados os valores dos coeficientes de determinação da variância (R^2) das variáveis dependentes Capacidade de Precificação e Desempenho Varejista. Estes coeficientes indicam o percentual de variância da variável dependente, que é explicado pelas variáveis independentes. Os valores de R^2 obtidos estão no interior dos círculos que representam essas variáveis. No caso da variável Capacidade de Precificação, o valor do coeficiente de determinação da variância (R^2) obtido foi de 40,5%. No caso da variável Desempenho Varejista, o valor do coeficiente de determinação da variância (R^2) obtido foi de 7,8%.

Para a validação do modelo estrutural, foi utilizado o algoritmo de bootstrapping (amostragem aleatória) do software *SmartPLS 2.0M3* (RINGLE; WENDE; WILL, 2005), com o parâmetro 1000 para o número de casos e amostras. Este procedimento teve como objetivo realizar 1000 simulações com o conjunto de dados para a obtenção dos resultados do teste da distribuição t de *Student*. Os resultados do teste t dependem do número de questionários respondidos. Para uma amostra de 333 respondentes (graus de liberdade), o valor da distribuição t de *Student* é 1,97, para um intervalo de confiança de 95% e significância de 0,05. O teste t de *Student* serve para testar a hipótese de que os coeficientes de correlação/regressão possam ser iguais a zero. Caso o resultado do teste t de *Student* seja igual ou superior a 1,97, a hipótese é rejeitada, ou seja, a correlação é significativa.

Figura 3 - Modelo final ajustado



Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

A Tabela 4 mostra os resultados das análises conduzidas com o *SmartPLS 2.0M3* para testar as hipóteses apresentadas.

Tabela 4 - Coeficientes dos caminhos do modelo testado

Hipóteses	Caminhos	β	t	(Sig.)
H _{1a} (NR)	PC→CP	0,301	5,153	***
H _{1b} (R)	PO→CP	0,008	0,100	n.s.
H _{1c} (NR)	PM→CP	0,289	6,077	***
H ₂ (NR)	EV→CP	0,413	9,118	***
H ₃ (NR)	CP→DV	0,280	5,542	***

Nota. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; n.s.=não significante;(R)= Hipótese rejeitada; (NR)= Hipótese não rejeitada.

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

A variável Preços baseados nas expectativas do cliente (PC) possui uma relação positiva e significativa com a Capacidade de Precificação (CP) ($\beta=0,301$, $p < 0,001$), validando, assim, a hipótese H_{1a}. Da mesma forma, identificou-se que Preços baseados nas condições concorrenciais do mercado (PM) possui uma relação positiva e significativa com a Capacidade de Precificação (CP) ($\beta=0,289$, $p < 0,001$), validando a hipótese H_{1c}. O coeficiente de caminho do modelo estrutural indicou que os Preços baseados nos custos do ofertante (PO) não possuem uma relação positiva significativa com a Capacidade de Precificação (CP) ($\beta=0,008$, $p > 0,05$), fazendo com que se rejeite a hipótese H_{1b}. Estes resultados confirmam parcialmente os achados em trabalhos de Ingenbleek *et al.* (2003), Liozu e Hinterhuber (2013) e Liozu, Hinterhuber e Somers, (2014).

O teste da hipótese H₂ indicou que a Estrutura Varejista (EV) possui uma relação positiva e significativa com a Capacidade de Precificação (CP) ($\beta=0,413$, $p < 0,001$), permitindo aceitar a hipótese. Os resultados confirmam aqueles encontrados por Dalton *et al.*, (1980).

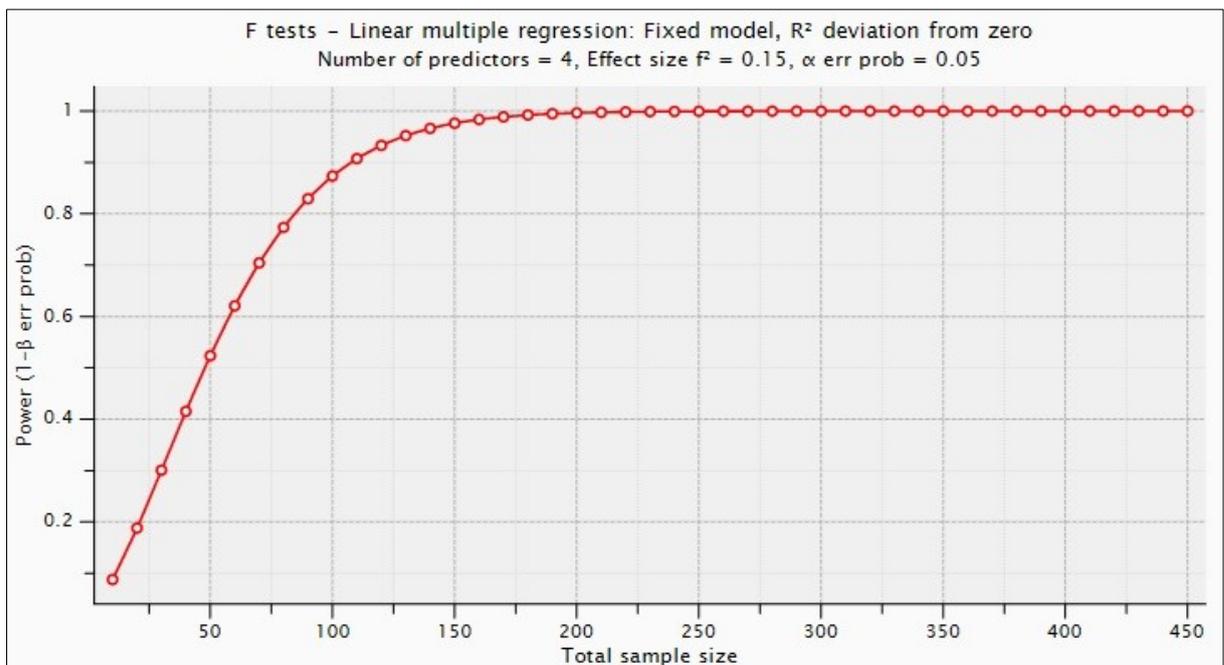
Como esperado, a hipótese H₃ foi confirmada, ou seja, a Capacidade de Precificação (CP) possui uma relação positiva e significativa com o Desempenho varejista (DV) ($\beta=0,280$, $p < 0,001$). Este achado confirma o proposto por pesquisadores como Dess e Roobinson Jr. (1984), Zahra e Covin, (1993), Liozu e Hinterhuber (2013) e Liozu, Hinterhuber e Somers (2014).

4.5 ANÁLISE DE FORÇA

O teste de análise de força do modelo ($1-\beta$) é empregado para verificar a estabilidade dos parâmetros com o tamanho da amostra utilizado para as análises (CHIN, 1998). Uma convenção geral para um modelo aceitável é utilizar como parâmetro o valor de $(1-\beta)=0,80$ (COHEN, 1988). Outros parâmetros necessários para calcular a força do modelo são: nível de significância (α) do teste, tamanho da amostra (N) do estudo e tamanho do efeito (ES) da população.

Para este estudo, a força do modelo foi calculada com o programa G*Power 3.1.9 (FAUL *et al.*, 2007), sendo que os parâmetros de entrada usados foram: nível de significância ($\alpha=1$), tamanho da amostra (N=333) e tamanho de efeito (ES=0,88). A Figura 4 indica que a força do modelo aumenta conforme o tamanho da amostra. O máximo é atingido com um tamanho de amostra de 450 casos. No entanto, este estudo foi empregado em uma amostra de 333 casos, obtendo o valor de $(1-\beta)=0,9999$, sendo suficiente para atingir a força do modelo.

Figura 4 - Modelo ajustado



Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi verificar a existência da relação entre as Capacidades de precificação e o Desempenho varejista. Para isto, com base no modelo proposto na Figura 2, realizou-se um *survey* para análise estrutural das relações entre os caminhos.

Os resultados apontaram uma relação entre Preços com base nas expectativas do cliente e Preços com base nas condições concorrências do mercado e a Capacidade de precificação. A Determinação de preços com base nas expectativas do cliente faz com que o varejo tenha necessidade de um profundo conhecimento dos desejos e necessidades dos consumidores (ALVES; VAROTTO; GONÇALVES, 2012). Da mesma forma, a Determinação de preços com base nas condições concorrências do mercado faz com que seja necessário que o varejo opere sobre forte desempenho operacional para cobrir as condições impostas pelos concorrentes dentro do seu mercado (ALVES; VAROTTO; GONÇALVES, 2012). Diferentemente do esperado, a Determinação de preços baseados nos custos do ofertante não possui relação com a Capacidade de precificação. Uma possível explicação para o ocorrido reside no fato de que as capacidades de precificação estão mais voltadas para variáveis ambientais, como mercado, concorrentes e clientes, e não para as variáveis internas, que são as necessárias para determinar os preços com bases nos custos. De toda forma, os resultados assinalaram que as empresas varejistas que possuem estruturas formais, como pessoas dedicadas a levantamentos sobre condições do mercado ou da concorrência, mecanismos de controle e processos formais para determinação de preços, número de funcionários e lojas, possuem condições favoráveis para desenvolverem capacidades de precificação.

Os resultados também apontaram a existência de relação entre as Capacidades de Precificação e o Desempenho Varejista. Com base na literatura do RBV (*Resource Based View*), as Capacidades de Precificação englobam um recurso e uma atividade que são raras, difíceis de imitar, valiosas e insubstituíveis, que permitem que a empresa varejista obtenha uma vantagem competitiva e consiga uma lucratividade maior como resultado das suas atividades de precificação (BARNEY, 1991).

Neste estudo, pretendeu-se capturar a complexidade das capacidades de precificação, empregando uma escala para mensuração das capacidades de precificação Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.1, jan./abr. 2016.

contendo nove itens, que incorporaram capacidades na realização de preços, capacidades na determinação de preços e capacidades em processos e sistemas.

Este trabalho possui algumas limitações e oportunidades para o desenvolvimento de novos estudos. Trata-se de uma imagem transversal no tempo e isto, por si só, torna-se fator limitante. Como sugestão para futuros estudos, um acompanhamento longitudinal é necessário para melhorar a robustez dos achados neste trabalho. O contexto do estudo, a zona sul da cidade de São Paulo, é uma limitação do trabalho e seria interessante um novo estudo em outras localidades dentro da própria cidade de São Paulo ou região metropolitana para uma melhor compreensão acerca do tema estudado. Neste trabalho foi utilizada uma variedade ampla de tipos de varejo. Também como sugestão para futuros estudos, seria interessante concentrar a investigação em algum setor específico do varejo, como o setor alimentício ou de vestuário, para a replicação dos achados. Outra sugestão de estudo seria o aprofundamento na estrutura varejista e suas implicações para o desempenho da empresa.

Este trabalho de pesquisa é importante do ponto de vista acadêmico, pois poucos trabalhos nacionais endereçaram-se à questão das capacidades de marketing e, mais especificamente, às capacidades de precificação para o varejo. Outra contribuição teórica foi a discussão de questões relativas ao desempenho varejista, além dos indicadores econômicos.

As implicações gerenciais deste trabalho residem em mostrar aos gestores de marketing a importância das Capacidades de Precificação para o desempenho da empresa varejista. Também como contribuição gerencial, este estudo mostra que o gestor de marketing precisa desenvolver internamente um conjunto de rotinas complexas, criar habilidades, prover novos sistemas, aumentar os conhecimentos sobre os clientes e o mercado, construir mecanismos de coordenação e desenvolver recursos complementares que aumentem sua capacidade de definir os preços corretamente.

REFERÊNCIAS

- ALVES, C. A.; GONÇALVES, M. N.; RAMACCIOTTI, C. Empreendedorismo varejista: uma investigação sobre as capacidades dinâmicas de marketing. In: DE ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. DA (Org.). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Editora Saint Paul, 2013. p. 168.
- Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.1, jan./abr. 2016.

ALVES, C. A.; VAROTTO, L. F.; GONÇALVES, M. N. Objetivos e métodos de preço no varejo: estudo na zona sul de São Paulo. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 52, n. 6, p. 595–612, 2012.

AVLONITIS, G. J.; INDOUNAS, K. A. Service pricing: An empirical investigation. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 14, n. 1, p. 83–94, jan. 2007.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BESSA, V. DE C.; TURPIN, M. E.; SINDER, M. Estrutura econômica e tecnológica do comércio. **São Paulo em Perspectiva**, v. 13, n. 1-2, p. 103–111, 1999.

BIDO, D. S.; GODOY, A. S.; FERREIRA, J. F.; KENSKI, J. M.; SCARTEZINI, V. N. .Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 1, p. 58–85, 2011.

BOTELHO, D.; URDAN, A. T. Lealdade à marca e sensibilidade ao preço: um estudo da escolha da marca pelo consumidor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 163–180, 2005.

BOXALL, P. HR strategy and competitive advantage in the service sector. **Human Resource Management Journal**, v. 13, n. 3, p. 5–20, jul. 2003.

BRITO, R. P. DE; BERARDI, P. C. Vantagem Competitiva na Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos: Um Metaestudo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 155–169, 2010.

BRUSH, C. G.; CHAGANTI, R. Businesses Without Glamour? An Analysis of Resources on Performance by Size and Age in Small Service and Retail Firms. **Journal of Business Venture**, v. 14, p. 233–257, 1998.

BRUSH, C. G.; VANDERWERF, P. A. A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. **Journal of Business Venturing**, v. 7, n. 2, p. 157–170, 1992.

CANEDO, M.; LABAN NETO, S. A. **Formação de preços**. Varejo para a baixa renda. Porto Alegre: Bookman, 2008.

CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. (Org.). **Modern methods for business research**. Mahwah, New Jersey: Erlbaum, 1998. v. 295. p. 295–336.

CHIN, W. W.; NEWSTED, P. R. Structural equation modelling analysis with small samples using partial least squares. In: HOYLE, R. H. (Org.). **Statistical strategies for small sample research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999. .

CHOWDHURY, P. R. **Firm Size and Pricing Policy**. , MPRA Paper., no 1515. Munich: [s.n.], 2007. Disponível em: <<http://mpra.ub.uni-muenchen.de/1515/>>. Acesso em: 02 mai 2015.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, Lawrence Erlbaum, 1988.

DALTON, D. R.; TODOR, W. D.; SPENDOLINI, M. J.; FIELDING, G. J.; PORTER, L. W. Organization Structure and Performance: A Critical Review. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 1, p. 49–64, 1980.

DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. October, p. 37–52, 1994.

DESS, G. G.; ROBINSON JR., R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 265–273, 1984.

DHOLAKIA, U. M. A motivational process model of product involvement and consumer risk perception. **European Journal of marketing**, v. 35, n. 11/12, p. 1340–1362, 2001.

DIAMANTOPOULOS, A. **Pricing: theory and evidence – a literature review**. Chichester: John Wiley & Sons, 1991.

DIAMANTOPOULOS, A.; MATHEWS, B. P. The specification of pricing objectives: Empirical evidence from an oligopoly firm. **Managerial and Decision Economics**, v. 15, n. 1, p. 73–85, jan. 1994.

DINLERSOZ, E. M. Firm Organization and the Structure of Retail Markets. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 13, n. 2, p. 207–240, 2004.

DUBELAAR, C.; BHARGAVA, M.; FERRARIN, D. Measuring retail productivity: what really matters? **Journal of Business Research**, v. 55, n. 5, p. 417–426, maio 2002.

DUTTA, S.; BERGEN, M.; LEVY, D.; RITSON, M.; ZBARACKI, M. Pricing as a Strategic Capability. **MIT Sloan Management Review**, v. 43, n. 3, p. 61–66, 2002.

DUTTA.; ZBARACKI, M. J.; BERGEN, M. Pricing process as a capability: a resource-based perspective. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 7, p. 615–630, jul. 2003.

ELICKSON, P. B.; MISRA, S. Supermarket Pricing Strategies. **Marketing Science**, v. 27, n. 5, p. 811–828, set. 2008.

ENTENBERG R. Suggested Changes in Census Classifications of Retail Trade. **Journal of Marketing**, v.24, n. 3, p. 39-43, 1960.

FAUL, F. et al. G* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. **Behavior research methods**, v. 39, n. 2, p. 175–191, 2007.

FROEHLE, C. M. ; ROTH, A. V. ; CHASE, R. B. ; VOSS, C. A. Antecedents of New Service Development Effectiveness: An Exploratory Examination of Strategic Operations Choices. **Journal of Service Research**, v. 3, n. 1, p. 3–17, 1 ago. 2000.

GEBAUER, H.; GUSTAFSSON, A.; WITELL, L. Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 12, p. 1270–1280, dez. 2011.

GOKTAN, A. B.; MILES, G. Innovation speed and radicalness: are they inversely related? **Management Decision**, v. 49, n. 4, p. 533–547, 2011.

GRANT, R. M. Analyzing resources and capabilities. In: GRANT, R. M. (Org.). **Contemporary Strategic Analysis: Concepts, Techniques and Applications**. Cambridge, Massachusetts: Basil Blackwell, 1991. p. 93–122.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 25–41, 1 mar. 1984.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HALLBERG, N. L. **Pricing Capability and Its Strategic Dimensions**. 2008. 287 f. Lund Institute of Economic Research, 2008.

HERZOG, R.; BACHMAN, J. G. Effects of Questionnaire Length on Response Quality. **Public Opinion Quarterly**, v. 45, p. 549–599, 1981.

HINTERHUBER, A. Customer value-based pricing strategies: why companies resist. **Journal of Business Strategy**, v. 29, n. 4, p. 41–50, 2008.

INGENBLEEK, P.; DEBRUYNE, M.; FRAMBACH, R. T.; VERHALLEN, T. M. M. Successful new product pricing practices: a contingency approach. **Marketing Letters**, v. 14, n. 4, p. 289–305, 2003.

JAIN, S. C. **Marketing Planning & Strategy**. Mason: Thomson Custom, 2004.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **The Journal of Marketing**, v. 57, n. July 1993, p. 53–70, 1993.

KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 2°. ed. New York: The Guilford Press, 2005.

KRZANOWSKI, W. J. **Statistical Principles and Techniques in Scientific and Social Investigations**. New York: Oxford University, 2007.

LEVIN, J.; FOX, A. **Estatística para as Ciências Humanas**. São Paulo: Pearson, 2006.

LIOZU, S. M. ; HINTERHUBER, A.; PERELLI, S.; BOLAND, R. Mindful pricing: transforming organizations through value-based pricing. **Journal of Strategic Marketing**, v. 20, n. 3, p. 197–209, jun. 2012.

LEVIN, J.; FOX, A.; HINTERHUBER, A. Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. **Management Decision**, v. 51, n. 3, p. 594–614, 2013.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.1, jan./abr. 2016.

LEVIN, J.; FOX, A.; SOMERS, T. Organizational design and pricing capabilities for superior firm performance. **Management Decision**, v. 52, n. 1, p. 54–78, 2014.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135, jan. 1996.

MATTHING, J.; SANDÉN, B.; EDVARDSSON, B. New service development: learning from and with customers. **International Journal of Service Industry Management**, v. 15, n. 5, p. 479–498, 2004.

MCNALLY, R. C.; AKDENIZ, M. B.; CALANTONE, R. J. New product development processes and new product profitability: Exploring the mediating role of speed to market and product quality. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. s1, p. 63–77, 2011.

MONROE, K. B. **Pricing: Making Profitable Decisions**. 3thd. ed. New York: McGraw-Hill Book Company, 2003.

MURPHY, G. B.; TRAILER, J. W.; HILL, R. C. Measuring performance in entrepreneurship research. **Journal of Business Research**, v. 36, p. 15–23, 1996.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20–35, 1990.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; MACLACHLAN, D. L. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. **Product Innovation Management**, v. 21, p. 334–347, 2004.

NOBLE, P. M.; GRUCA, T. S. Industrial Pricing: Theory and Managerial Practice. **Marketing Science**, v. 18, n. 3, p. 435–454, 1999.

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

PEARCE, M. R. The retail performance dynamic. **Ivey Business Journal**, v. 62, n. 4, p. 62, 1998.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; WILL, A. **SmartPLS 2.0 M3 (beta)**. . Hamburg: University of Hamburg. Disponível em: <<http://www.smartpls.de>>, 2005, Acesso em 24 de fev de 2015.

SIMON, H. Pricing opportunities and how to exploit them, **Sloan Management Review**, v. 33 n. 2, p. 52-62, 1992.

SMITH, A. **A Riqueza das Nações – Livro I**. Curitiba: Editora Juruá, 2006.

STEWART, T. A. Growth as a Process. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 6, p. 60–70, 2006.

SVENSSON, G.; GRÖNROOS, C. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? **European business review**, v. 20, n. 4, p. 298–314, 2008.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.1, jan./abr. 2016.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Journal of Business and Management**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TELLIS, G. J. The Impact of Corporate Size and Strategy on Competitive Pricing. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 6, p. 569–585, 1989.

TENENHAUS, M.; VINZI, V. E.; CHATELIN, Y.-M.; LAURO, C. PLS path modeling. **Computational Statistics & Data Analysis**, v. 48, n. 1, p. 159–205, 2005.

THORNTON, P. H. Personal versus market logics of control: A historically contingent theory of the risk of acquisition. **Organization Science**, v. 12, n. 3, p. 294–311, 2001.

TOLEDO G. L., PROENÇA, M. C. A; MELLO Jr, S. B. Método de preços e diferencial competitivo: um estudo de casos múltiplos na indústria de varejo. **Revista de Administração**, v.41, n.3, p. 324-338, 2006.

ULAGA, W.; REINARTZ, W. J. Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine. **Journal of Marketing**, v. 75, n. November, p. 5–23, 2011.

VORHIES, D. W.; HARKER, M. The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 145–13, 2000.

VORHIES, D. W.; HARKER, M.; RAO, C. P. The capabilities and performance advantages of market-driven firms. **European Journal of Marketing**, v. 33, n. 11/12, p. 1171–1202, 1999.

WETZELS, M.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; OPPEN, C. VAN. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models guidelines and empirical illustration. **MIS quarterly**, v. 33, n. 1, p. 177–195, 2009.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v. 20, p. 71–91, 2005.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Business strategy, technology policy and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. February 1991, p. 451–478, 1993.