

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MODELO PARA FORMAÇÃO DE PREÇOS A PARTIR DO VALOR  
PERCEBIDO PELO MERCADO**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina  
para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia.

**ALBERTO ZICKER**

Florianópolis, setembro de 2002

**ALBERTO ZICKER**

Modelo para formação de preços a partir do valor percebido pelo mercado

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de "Mestre em Engenharia", Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

---

Prof. Osmar Possamai, Dr.

Orientador

---

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Ph.D.

---

Prof. Emílio Araújo de Menezes, Dr.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta dissertação à memória de meu pai, que foi minha fonte de inspiração, na persistência e dedicação para sempre seguir adiante.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à todos que colaboraram e tornaram possível a elaboração deste trabalho:

À Universidade Federal de Santa Catarina e ao Unicentro Isabela Hendrix, por viabilizar o programa e pelo apoio dos seus funcionários e professores;

À Belgo Bekaert Arames pela oportunidade de participar do curso e recursos investidos;

Ao professor Osmar Possamai pelo apoio e orientação;

Ao Carlos Augusto de Oliveira, pela importante contribuição na análise dos resultados da pesquisa;

À Ydernea de Souza Birchal pela revisão de português da dissertação;

Aos colegas da área de cercamento, em especial ao Cláudio, Gelmo e Flávia, pelo apoio nas sugestões e na pesquisa de campo;

À bibliotecária Heliana, pela presteza nos livros e artigos solicitados;

À Jane, pela ajuda na formatação;

À Paula, minha esposa, pelo incentivo, apoio, compreensão, paciência e ajuda na revisão.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	8-9
RESUMO.....	10
ABSTRACT.....	11
1- INTRODUÇÃO.....	12
1.1 <b>Apresentação do problema</b> .....	12
1.2 <b>Objetivo geral</b> .....	13
1.3 <b>Objetivos específicos</b> .....	13
1.4 <b>Justificativa</b> .....	13
1.5 <b>Estrutura do trabalho</b> .....	14
2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 <b>Conceitos de Preço</b> .....	15
2.2 <b>Importância do Preço do Produto Para as Empresas</b> .....	16
2.2.1 Relação preço-qualidade.....	16
2.2.2 Importância estratégica da precificação.....	18
2.2.3 Importância econômico-financeira dos preços.....	20
2.3 <b>Erros na Definição de Preços</b> .....	22
2.4 <b>O Preço e o Composto de Marketing</b> .....	24
2.4.1 Promoção e publicidade .....	24
2.4.2 Canal de distribuição.....	28
2.4.3 Produto.....	32
2.5 <b>Preço e Valor</b> .....	33
2.5.1 Preço percebido.....	34
2.5.2 Decisão de compra.....	37
2.6 <b>Fatores do Ambiente Competitivo Que Afetam a Definição de Preços</b> .....	43
2.7 <b>Estratégias de Preços</b> .....	51
2.7.1 Estratégia por composto de produto.....	52
2.7.1.1 <i>Preço por linha de produtos</i> .....	52
2.7.1.2 <i>Preço pacote</i> .....	54
2.7.2 Estratégia de preços diferenciados.....	55
2.7.3 Estratégias de preço baseadas na performance.....	56
2.7.4 Preço promocional.....	56

2.7.5	Estratégias no ciclo de vida do produto.....	57
2.7.6	Estratégias de preço voltadas para o lucro.....	58
2.7.6.1	<i>Pocket Price</i> .....	58
2.7.6.2	<i>Profit driven pricing</i> .....	59
2.7.6.3	<i>Custo a nível de cliente</i> .....	60
2.8	<b>Estruturação de uma Política de Preços</b> .....	61
2.9	<b>Considerações</b> .....	62
3	<b>DESCRIZAÇÃO DA TÉCNICA ANÁLISE CONJUNTA</b> .....	63
3.1	<b>Técnicas para Medir a Sensibilidade a Preços</b> .....	63
3.1.1	Análise de especialistas.....	64
3.1.2	Análise de dados históricos.....	66
3.1.3	Experiência com preços.....	67
3.1.4	Pesquisas com o consumidor.....	68
3.1.5	Comparação entre os métodos.....	70
3.2	<b>Análise Conjunta</b> .....	71
3.2.1	Conceitos .....	71
3.2.2	Tipos de Análise Conjunta.....	72
3.2.3	Etapas da técnica de Análise Conjunta.....	75
3.2.3.1	<i>Determinação de atributos importantes do produto</i> .....	76
3.2.3.2	<i>Escolha da forma de apresentação</i> .....	76
3.2.3.3	<i>Metodologia de resposta</i> .....	77
3.2.3.4	<i>Critérios de resposta</i> .....	78
3.2.3.5	<i>Métodos de análise de dados</i> .....	79
3.2.4	Análise dos resultados da pesquisa.....	79
3.2.5	Recomendações e limitações da técnica.....	80
3.3	<b>Considerações</b> .....	81
4	<b>MODELO PROPOSTO</b> .....	82
4.1	<b>Apresentação do Modelo</b> .....	82
4.2	<b>Descrição das Etapas do Modelo</b> .....	84
4.2.1	Etapa 1- Levantamento dos parâmetros para aplicação de Análise Conjunta.....	84
4.2.2	Etapa 2- Realização da pesquisa.....	85
4.2.3	Etapa 3 - Apuração dos resultados da pesquisa.....	86
4.2.4	Etapa 4 - Análise da pesquisa e análise do composto mercadológico.....	89
4.2.4.1	<i>Análise da pesquisa</i> .....	89

4.2.4.2 <i>Análise de todo o composto mercadológico</i> .....	90
<b>4.3 Considerações</b> .....	93
5 - APLICAÇÃO DO MODELO.....	94
<b>5.1 Escolha do Produto</b> .....	94
<b>5.2 Aplicação das Etapas do Modelo</b> .....	96
5.2.1 Etapa 1 – Levantamento dos parâmetros para Análise Conjunta.....	96
5.2.2 Etapa 2 - Realização da pesquisa.....	99
5.2.3 Etapa 3- Apuração dos resultados da pesquisa.....	101
5.2.4 Etapa 4 - Análise dos resultados da pesquisa.....	105
5.2.4.1 <i>Análise geral</i> .....	105
5.2.4.2 <i>Análise dos atributos dentro do composto mercadológico</i> .....	105
5.2.4.3 <i>Análise por segmento</i> .....	110
5.2.5 Etapa 5- Propostas de resolução do problema.....	112
<b>5.3 Considerações</b> .....	113
6 - CONCLUSÃO .....	115
<b>6.1 - Conclusão</b> .....	115
<b>6.2 - Sugestões para Trabalhos Futuros</b> .....	117
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	118
BIBLIOGRAFIA.....	121
ANEXOS.....	123

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Importância do preço. ....	20
Figura 2.2 : Simulação de uma situação hipotética de aumento de preços .....	20
Figura 2.3 : Variação máxima permissível de vendas x variação de preços.....	21
Figura 2.4 : Composto de promoção dos bens industriais e dos bens de consumo.....	25
Figura 2.5 : Exemplo de valor econômico.....	27
Figura 2.6: Critérios ganhadores de pedido, qualificadores e pouco relevantes.....	29
Figura 2.7 : Escala para classificação dos critérios competitivos.....	30
Figura 2.8 : Escala para classificação do desempenho competitivo.....	30
Figura 2.9 : Matriz importância x desempenho Slack.....	31
Figura 2.10: Preço ao longo do ciclo de vida do produto.....	32
Figura 2.11 : Alteração de percepção: o preço percebido.....	34
Figura 2.12 : Processo de decisão de compra.....	38
Figura 2.13 : Aumento da vantagem competitiva através do valor percebido.....	40
Figura 2.14: Simulação de cálculo do valor percebido total.....	42
Figura 2.15: Curva da experiência.....	44
Figura 2.16 : Curva de rentabilidade segundo Porter.....	45
Figura 2.17 : Elasticidade da demanda.....	48
Figura 2.18: O problema <i>Veg- O -Matic</i> .de preço.....	49
Figura 2.19: <i>Pocket price waterfall</i> .....	59
Figura 2.20: <i>Pocket price band</i> .....	59
Figura 2.21: Variação de vendas com corte de preços de 5 %.....	60
Figura 2.22 : Simulação de variação de vendas com variação de preços.....	60
Figura 2.23: Exemplo da grade de tipos de clientes atendidos.....	61
Figura 3.1: Técnicas para medir a sensibilidade a preços.....	64
Figura 3.2: Simulação baseada em análise de especialistas.....	65
Figura 3.3: Pesquisa direta: percentagem que compraria a determinados preços.....	69
Figura 3.4: Comparação entre os métodos de resposta a preços.....	70
Figura 3.5 : Exemplo do procedimento de dois fatores.....	73
Figura 3.6: Exemplo de Análise Conjunta – procedimento <i>full profile</i> .....	74
Figura 3.7: Etapas de um estudo de Análise Conjunta.....	75
Figura 3.8: Exemplo de <i>profile card</i> .....	78
Figura 4.1: Macro fluxo do modelo proposto.....	82



Figura 4.2: Fluxograma do desenvolvimento do modelo proposto.....	83
Figura 4.3: Simulação da pesquisa de análise conjunta ( <i>profile card</i> ).....	85
Figura 4.4: Matriz L9 para cálculo do valor dos atributos.....	85
Figura 4.5: Distribuição das preferências.....	86
Figura 4.6: Utilidade por nível de atributo.....	87
Figura 4.7: Gráficos de utilidade dos atributos.....	87-88
Figura 4.8: Importância dos atributos.....	89
Figura 4.9: Resultados do valor percebido total.....	89
Figura 4.10: Simulação do valor percebido total por produto.....	90
Figura 4.11: Critérios de competitividade e performance do carro C.....	91
Figura 4.12: Matriz importância x desempenho- Exemplo hipotético.....	92
Figura 5.1: Pesquisa dos atributos.....	97
Figura 5.2: Atributos escolhidos para a pesquisa de Análise Conjunta.....	97
Figura 5.3: Matriz L9 de opções de escolha.....	99
Figura 5.4: Exemplo de <i>profile card</i> empregado nas entrevistas.....	99
Figura 5.5: Dados da pesquisa da Análise Conjunta.....	100
Figura 5.6: Resultados da pesquisa de Análise Conjunta: preferências.....	101
Figura 5.7: Preferências de cada modelo.....	102
Figura 5.8: Gráficos de utilidade dos atributos.....	102-103
Figura 5.9: Resultado completo da pesquisa de Análise Conjunta.....	104
Figura 5.10: Valor percebido total de cada produto.....	104
Figura 5.11: Simulação 2: preço do produto X igual a R\$ 60,00.....	105
Figura 5.12: Simulação 3: preço do produto X igual a R\$ 50,00.....	106
Figura 5.13: Simulação 4: produto X com Solução completa (C).....	106
Figura 5.14: Simulação 5: produto X com Solução completa (C) + preço R\$ 60,00.....	107
Figura 5.15: Análise da competitividade do produto utilizando os critérios competitivos.....	107
Figura 5.16 : Matriz performance x importância – resultados do estudo de caso.....	108
Figura 5.17: Simulação 6: produto X com alta durabilidade e alta segurança.....	109
Figura 5.18: Simulação 7: produto X com maior robustez e preço R\$ 60,00.....	109
Figura 5.19: Preferências por segmento.....	110
Figura 5.20: Utilidade dos atributos por segmento.....	111
Figura 5.21: Importância dos atributos por segmento.....	111
Figura 5.22: Valor percebido total por segmento.....	112
Figura 5.23: Situação proposta.....	113

## RESUMO

ZICKER, Alberto. **Modelo para formação de preços a partir do valor percebido pelo mercado.** Florianópolis, 2002. Dissertação ( Mestrado em Engenharia de produção) - UFSC, 2002

A maior pressão dos consumidores sobre os preços torna o mercado mais competitivo e, nesse contexto atual, a definição correta dos preços tem uma importância relevante. O trabalho tem como objetivo desenvolver uma política de preços mais eficaz, através de um modelo que leve em conta o valor percebido pelo mercado e a relação com os outros elementos do composto mercadológico. São descritos todos os fatores para definição dos preços, bem como as estratégias de preços mais utilizadas. A dissertação mostra que a política de preços deve se originar a partir da percepção de valor do mercado e não a partir dos custos. São descritas as várias técnicas para medir a resposta do mercado aos preços e escolhida a Análise Conjunta como a mais adequada para ser usada no modelo proposto por esse trabalho. A Análise Conjunta mede o valor percebido de cada atributo do produto, possibilitando definir o preço a partir do valor percebido total. Para a comprovação da eficácia do modelo proposto, é feita uma aplicação com um produto de cercamento urbano. Os resultados mostram que o modelo desenvolvido define mais coerentemente a política de preços e contribui para melhorar o produto, com base no valor percebido pelo mercado.

Palavras-chave: Política de Preços, Valor Percebido, Análise Conjunta.

## **ABSTRACT**

ZICKER, Alberto. Pricing Model using perceived value. Florianópolis, 2002. Thesis (Master in Production Engineering) - UFSC, 2002.

The customers pressure on prices becomes the market more competitive and in this scenario the correct pricing has a very high importance. The aim of this thesis is to develop an efficient pricing policy, using a response market methodology and the others components of marketing mix. All the factors to defining prices and the main strategies are described. This thesis shows that the pricing policy should not be defined from costs, but from the perceived value. All the techniques to measure the market response to prices are described and the Conjoint Analysis was chosen as the ideal to this proposed model. The Conjoint Analysis measures the perceived value of each attributes of the product, which makes it possible to define prices from the total value. In order to prove the efficiency of the model, it was applied in a product of urban fences. The results show that the developed model can define prices policy with more accuracy and can improve the product, based in perceived value of the market.

Key words : Pricing Policy, Perceived Value, Conjoint Analysis.

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

### 1.1 Apresentação do Problema

Com a introdução de novas tecnologias, a aceleração da utilização da *Internet* como canal de *marketing* e a crescente globalização da economia, os mercados estão mudando com muita rapidez. Para crescerem, as empresas procuram estar atentas a essas mudanças e aumentar a competitividade dos seus produtos. Para alcançar os objetivos, os administradores precisam mais do que um bom produto, é necessário verificar se o canal de distribuição está adequado, se a comunicação está focada e, principalmente, se o preço está refletindo o valor que o mercado percebe e se está gerando lucros.

Segundo Kotler, Jain e Maesincee (2002), o principal problema econômico de hoje é o excesso de capacidade produtiva, ou seja, escassos são os clientes, não os produtos. Dentro desse contexto, está ocorrendo uma pressão muito grande para melhorar a qualidade dos produtos e diminuir o preço. Portanto, no cenário atual, o preço é fundamental para aumentar a competitividade dos produtos no mercado.

De acordo com Kotler (2000), dentro do composto de *marketing* (produto, preço, propaganda / promoção e distribuição), o preço é a única variável que, ao invés de ser um custo para a empresa, representa um potencial de retorno. Na visão de Nagle e Holden (1995), é ele também o único elemento do composto de *marketing* que captura o valor criado pelas outras variáveis.

Entretanto, uma parcela significativa das empresas não lida bem com os preços. Kotler (2000) enumera alguns erros muito comuns nas empresas: preços excessivamente orientados pelos custos; preços não revisados de acordo com as mudanças do ambiente competitivo; preços não segmentados o suficiente de acordo com cada grupo de clientes e preços que não levam em consideração o restante do composto de *marketing*. “É importante manter-se a coerência entre o preço e os outros elementos do composto de *marketing* para o posicionamento dos produtos” (CHURCHILL JR e PETER, 2000, p.314).

A definição de preços deve levar em conta diversas variáveis, como: custo, valor percebido, objetivos da empresa, estrutura da indústria, ciclo de vida do produto, elasticidade da demanda, concorrência, dentre outros. Muitas empresas utilizam os custos ou os preços da concorrência para formar o preço de seus produtos. Este procedimento pode levar a uma

política de preços errada, com preços muito altos ou muito baixos em relação ao valor percebido pelo cliente, e ambas as situações causam perda às empresas.

Então, como lidar com toda a complexidade dessas variáveis e colocar o preço correto, de acordo com o valor percebido pelo mercado ? A resposta a essa pergunta deve vir suportada por um modelo que calcule o valor do produto percebido pelo mercado alvo e leve em conta todas as variáveis do composto mercadológico para a formação de preço. Com base nesta argumentação, pode-se propor os objetivos do trabalho.

## **1.2 Objetivo Geral**

O objetivo geral do trabalho é desenvolver um modelo de política de precificação que leve em conta o valor do produto percebido pelo mercado.

## **1.3 Objetivos Específicos**

Para atingir o objetivo geral, formularam-se os seguintes objetivos específicos :

- Estabelecer os parâmetros constituintes à formulação de uma política de preços;
- Determinar critérios para definição de preços;
- Determinar os principais elementos para o cálculo do valor percebido pelo mercado.

## **1.4 Justificativa**

O primeiro aspecto relevante em relação ao tema é o impacto que uma política de preços pode causar no resultado de uma empresa. Em estudo feito por Marn e Rosiello (1992), em 2463 empresas americanas, ficou demonstrado que o preço é a principal variável para a alavancagem de lucros. Portanto, uma política de preços com visão mais restrita pode trazer sérios prejuízos para as organizações, a médio prazo.

Várias empresas utilizam somente os custos e o acompanhamento dos preços da concorrência para determinar os seus preços. É uma análise mais reativa e financeira, do que pró-ativa e mercadológica. As empresas se preocupam muito em calcular os custos dos produtos com a maior acurácia possível, porém pecam em não estabelecer uma política de preços que utilize uma base científica, consistente com a realidade do mercado. Um trabalho

mais profundo de conhecimento dos segmentos de mercado pode sugerir preços diferenciados para clientes que percebem valores diferentes nos produtos ou serviços da empresa.

O presente trabalho se torna mais relevante na medida em que existe pouca bibliografia de autores nacionais disponível sobre este tema e pelo fato de o preço estar-se tornando mais significativo para as empresas no Brasil, em função da moeda mais estável.

## 1.5 Estrutura do Trabalho

O trabalho é composto de seis capítulos, incluída a introdução.

O Capítulo 2 descreve os conceitos de preço, a sua importância no contexto atual e como as empresas lidam com ele. Também descreve os fatores para definição de preços, dando uma ênfase ao valor percebido. Finaliza-se o capítulo com a apresentação de estratégias adotadas para elaborar política de preços.

O Capítulo 3 revê os conceitos das técnicas que auxiliam o administrador a ter uma base científica para definição dos preços e os motivos da escolha da Análise Conjunta, como ferramental para resolução do problema. Em seguida é dada uma descrição detalhada da Análise Conjunta.

O Capítulo 4 apresenta a proposta de resolução do problema, utilizando a Análise Conjunta para definir o valor de cada atributo do produto e trabalhando todo o composto de *marketing* para adequar o preço de acordo com percepção do mercado. Algumas recomendações são dadas para a aplicação eficaz do modelo.

Na primeira parte do Capítulo 5 há uma descrição detalhada do contexto atual do caso real a ser resolvido através do modelo, os parâmetros utilizados e os detalhes da pesquisa. A segunda parte mostra os resultados obtidos na pesquisa com a sua respectiva análise e apresenta recomendações para a solução do problema.

O Capítulo 6 traz as conclusões do presente trabalho e as sugestões para trabalhos futuros.

## CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo visa dar um embasamento sobre os conceitos de preço e valor. Serão detalhados os critérios e fatores para determinação de preços, bem como as estratégias utilizadas para aumento dos lucros. Dá-se ênfase ao conceito de valor percebido, pois é a base para a construção do modelo proposto no Capítulo 4.

### 2.1 - Conceitos de Preço

Existem vários conceitos de preço, que não são conflitantes, mas complementares. Para Churchill Jr e Peter, (2000, p.314) “é a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou uso de um produto”. Já Stanton, Walker e Etzel (2001, p.278) definem o preço como “a quantidade de dinheiro e/ou outros itens com utilidade necessária para se adquirir um produto. A utilidade é um atributo com o potencial de satisfazer desejos”. Sardinha (1995, p.03) conceitua que “o preço é o elemento quantitativo que resume de forma numérica as estratégias de *marketing* que a empresa tentou seguir”. Monroe (1990, p.05), define o preço como uma equação:

$$\text{Preço} = \frac{\text{quantidade de dinheiro ou produtos e serviços recebidos pelo vendedor}}{\text{quantidade de produtos e serviços recebidos pelo comprador}} \quad (1)$$

“O preço é apenas parte do custo total que os clientes pagam numa troca, que inclui também o esforço mental e comportamental despendidos. O preço desempenha dois papéis: se a compra será efetuada e se ela será lucrativa” (CHURCHILL JR. e PETER, 2000, p.314).

Os conceitos são bem semelhantes, indicando que preço é o que você paga pelo que recebe. O conceito de Churchill Jr e Peter é mais completo, na medida em que consideram também fatores não monetários. Porém, a definição de preço que está mais coerente com o trabalho é a de Sardinha (1995), que consegue reforçar a dependência do preço às outras variáveis do composto de *marketing*.

Segundo a teoria do comportamento do comprador, descrita por Monroe (1990), existem duas decisões a serem tomadas pelos compradores: quais produtos devem ser comprados e quanto comprar de cada produto. Os produtos que serão comprados dependem da necessidade ou utilidade para o comprador. A quantidade de cada produto adquirido depende do preço do produto, dos preços dos produtos concorrentes, da renda do comprador e das preferências e gostos do comprador. O comprador irá escolher o produto que maximizar a sua satisfação. O autor salienta que para fazer a escolha, o importante para o comprador são os preços relativos aos outros produtos que satisfazem a mesma necessidade. Para definir se o preço é adequado para o comprador é necessário medir suas preferências em relação às suas opções. Quanto mais o consumidor se interessa por um produto em relação a outro, maior é o benefício percebido desse produto e maior o preço que se poderia cobrar pelo mesmo. Este pressuposto vai ser detalhado nas páginas seguintes e será usado como base para a aplicação do modelo proposto que será visto no Capítulo 5.

## 2.2 - A Importância do Preço do Produto Para as Empresas

Segundo Monroe (1990), o preço é um dos principais determinantes para a escolha dos produtos pelos compradores. Esta importância tem crescido ao longo dos tempos, devido a vários fatores, tais como: maior diferenciação dos produtos, desenvolvimento tecnológico e globalização da economia. É um dos elementos-chave para alcançar o volume de vendas desejado e, por consequência, tem grande impacto nos lucros das empresas. O preço tem também papel fundamental na percepção da qualidade do produto pelos consumidores.

### 2.2.1 Relação preço e qualidade

Existem dois papéis fundamentais que definem a importância do preço: o papel alocativo e o papel do preço como sinalizador de qualidade. Segundo Monroe (1990), o preço define como os recursos devem ser usados, determina quais produtos devem ser produzidos e em que quantidade. Preços determinam como e para quem esses produtos devem ser produzidos. Stanton, Walker e Etzel (2001) acrescentam que os preços afetam a posição da empresa, bem como a sua participação no mercado, tendo grande influência na sua receita e



no seu plano de *marketing*. Cooper e Slagmulder (2000) apresentam uma metodologia, o *target costing*, ou custeio alvo, através do qual o preço de mercado é que vai definir o custo interno do produto. A partir da estimativa do preço de mercado, a empresa define a margem desejada e então trabalha o custo máximo que o produto pode ter.

O outro papel dos preços, o de sinalizador de qualidade, pode ser comprovado por várias pesquisas. Em pesquisa descrita por Nagle e Holden (1995), é estudada a intenção de compra de consumidores de um produto de utilidade doméstica. No primeiro teste, quando os produtos não são conhecidos e há diferença de preço significativa, a intenção de compra é praticamente a mesma. Apesar das diferenças de preço, metade dos consumidores escolheram o produto mais caro, mostrando que, quando não se conhece o produto, o preço pode ser um sinalizador da qualidade. No segundo teste, após o uso do produto, a intenção de compra do produto mais caro cai significativamente. Em havendo uma experiência com o produto, o preço mais caro não produz o mesmo efeito. Um estudo de pesquisa no mercado de automóveis, desenvolvido por Erickson e Johansson (apud Kotler, 1998, p. 448), constatou uma íntima relação entre preço e qualidade percebida, ou seja, os produtos mais caros causavam uma percepção de qualidade superior nos entrevistados. Isto mostra que preços mais caros podem gerar uma percepção de maior qualidade, principalmente quando não se dispõem de informações completas sobre a qualidade dos produtos.

Para situações em que o preço é conhecido, mas a qualidade é incerta, Abreu (1994) descreve três tipos de respostas do consumidor ao preço:

- Melhor valor – o consumidor faz uma escolha racional visando maximizar a utilidade, baseada nas alternativas disponíveis. A maior disponibilidade de informação sobre a qualidade do produto favorece este tipo de abordagem;
- Procura de preço – a procura de preço leva os consumidores a inferir que preços maiores indicam maior qualidade. Esta atitude se deve, principalmente, à aversão ao risco, ou seja, ao fazer a opção pelo produto de maior preço, os consumidores estariam avaliando este atributo como um fator confiável de medição da qualidade do produto. Tellis e Gaeth (apud Abreu, 1994, p.66 - 67) realizaram pesquisas que confirmaram que, quando a importância da qualidade é alta, quando há dificuldade em avaliar a qualidade ou quando a significância social da compra é alta, a opção é a de procura de preços. Alguns fatores podem interferir nesta relação: características do produto, nome ou familiaridade com a marca e tipo do produto. Assim, para Tellis e Gaeth (apud Abreu, 1994, p.65-66), “quanto mais rico e sofisticado for o consumidor, mais valorizada será a

qualidade dos produtos”. Dois outros fatores fazem com que os consumidores dêem mais importância à qualidade: se o bem é visível, ou se é um produto que gera *status* ou prestígio. Para esses consumidores a utilidade da qualidade é que prevalece, significando que, quanto maior o preço, maior a qualidade percebida do produto;

- Aversão ao preço - o consumidor opta pelo produto de menor preço para não correr o risco de fazer um grande sacrifício comprando algo desconhecido. Neste caso, a utilidade do sacrifício, isto é, a medida do sacrifício para adquirir o produto, é maior do que a utilidade da qualidade.

Em quaisquer das situações vistas, nota-se uma tendência de se relacionar o preço à qualidade. O atributo preço é muito importante na mensuração do valor percebido pelos consumidores e, em alguns casos, pode afetar a maneira como as pessoas percebem a qualidade dos produtos. Desta forma, deve-se ter muito cuidado ao definir por preços mais baixos, pois tal definição poderá criar uma imagem de menor qualidade do produto.

### **2.2.2 Importância estratégica da precificação**

O preço tem aumentado a sua importância para as empresas nos dias atuais em função de vários fatores. Monroe (1990) cita alguns:

- Desenvolvimento tecnológico – a tecnologia mais avançada diminui o ciclo de vida do produto, ou seja, o tempo para retorno do investimento cai;
- Proliferação de novos produtos – cada vez mais, utilizam-se produtos com uma linha expandida e produtos diferenciados por segmento, tornando o processo de precificação mais complexo;
- Aumento da demanda por serviços – atualmente não se vende somente um produto, mas um produto com serviços agregados, para se diferenciar da concorrência. A demanda por serviços aumentou, pois se está vivendo uma era de *customização* dos produtos. Portanto, para se ter competitividade, é necessário fornecer serviços e cobrar se houver custo adicional, caso contrário os lucros irão diminuir;
- Globalização e competição externa – não se pode pensar somente no mercado interno, pois o mundo não tem mais fronteiras comerciais. Deve-se prestar atenção nos preços internacionais dos produtos, caso contrário a atratividade para os competidores externos aumenta;

- Instabilidade econômica – o mundo atual está sujeito a muitas crises internacionais que afetam a economia mundial como um todo. Os preços têm de ser flexíveis o suficiente para conviver com essas mudanças;
- Controle sociedade / governo – cada vez mais o controle internacional e doméstico estão rigorosos com os preços. A Organização Mundial do Comércio (OMC) na esfera global, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) e Órgão de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON) no âmbito nacional, dentre outros, têm desempenhado papel importante para evitar abusos nos preços.

Kotler (1998) acrescenta que, nos últimos anos, os preços têm sofrido uma pressão forte dos consumidores, devido à estagnação da renda e aumento da oferta de novos produtos. Desta forma ocorre uma reação em cadeia para baixar os preços: os consumidores pressionam os varejistas e estes pressionam os atacadistas ou fabricantes.

Shapiro (1998) cita algumas mudanças que criaram mais pressão sobre os preços:

- maior concentração dos clientes, através de fusões e alianças;
- competição por grupos estratégicos diferentes e propostas de valor distintas. Um exemplo seria a compra *on-line*, competindo com o varejo tradicional;
- a maior facilidade de procura e compra através da *Internet*.

Kotler, Jain e Maesincee (2002) reforçam a teoria de maior dificuldade do panorama atual, devido ao excesso de capacidade na maioria dos setores, o que leva à hipercompetição de muitos produtos à procura de poucos clientes. Outra mudança citada é a digitalização da economia, ou seja, a “nova economia”, que está provocando uma maior competição de produtos estrangeiros. Está ocorrendo uma grande evolução que “torna o mercado de produzir e vender, para perceber e responder e de mercado de massa para mercado de um só cliente” (KOTLER, JAIN e MAESINCEE, 2002, p.7).

Com essa competição mais acirrada, a tendência é a diminuição das margens de lucro das empresas, seja através da diminuição dos preços, seja através do maior custo para oferecer mais serviços e/ou diferenciação nos produtos, visando superar a concorrência. Portanto, é necessário ter um conhecimento profundo do que é valor para o mercado alvo, de forma a ofertar o produto mais adequado possível. Este trabalho de identificação das necessidades e desejos do mercado pode ser potencializado através do uso de metodologias adequadas.

### **2.2.3 Importância econômico-financeira dos preços**

Em estudo feito por Marn e Rosiello (1992, p.19), em 2463 empresas, ficou demonstrado porque o preço é uma variável tão importante para alavancagem de lucros, conforme está detalhado na Figura 2.1.

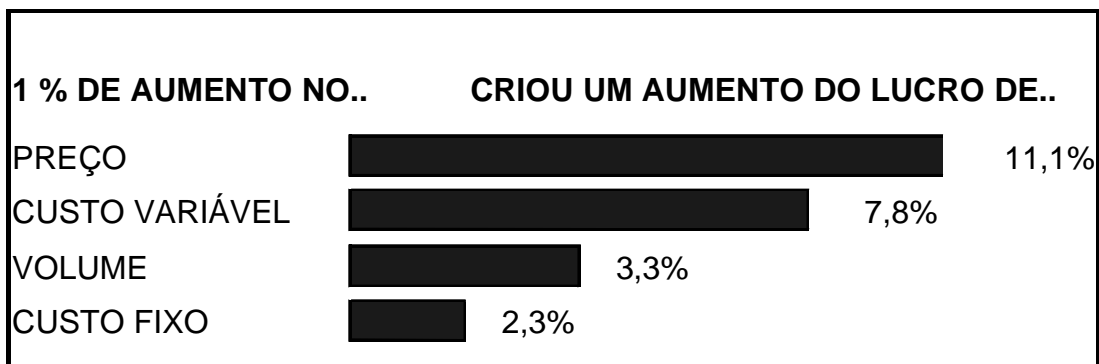


Figura 2.1: Importância do preço (MARN e ROSIELLO, 1992)

Kotler (2000) faz uma simulação para demonstrar o impacto dos preços nos lucros das empresas, mostrando que, em algumas situações, um aumento de preços pode gerar um impacto relevante nos lucros. Isto vai depender da margem do produto, isto é, o preço menos o custo total do produto. Para um produto com uma margem muito baixa, o efeito de aumento dos lucros, após aumento de preços, é mais significativo, conforme mostra exemplo da figura 2.2.

	ANTES	DEPOIS
Preço ( \$ )	10	10,1
Unidades vendidas	100	100
Receita ( \$ )	1000	1010
Custos ( \$ )	970	970
Lucro ( \$ )	30	40

Figura 2.2 : Simulação de uma situação hipotética de aumento de preços (KOTLER, 2000).

No caso deste exemplo, a margem é baixa (3 %) e um aumento de preços de 1 % pode alterar os lucros do produto de \$30 para \$40, ou seja, um ganho de 33,3 %.

Monroe (1990) utiliza algumas ferramentas para calcular qual é o impacto de uma variação de preços no resultado financeiro. Define, então, o parâmetro PV (razão do lucro sobre o volume) para calcular a contribuição unitária para cada variação de preço, isto é, de quanto é o aumento de lucro para cada medida de volume que cresce (vide figura 2.3).

$$PV = \frac{\text{LUCRO ALVO} + \text{DESPESAS FIXAS}}{\text{RECEITA DE VENDAS}} \quad (2)$$

	Percentagem máxima de queda de volume de vendas permissível					
	RAZÃO PV					
Aumento de preços (%)	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35
1	9,09	6,25	4,76	3,85	3,23	2,77
2	16,67	11,76	9,09	7,41	6,25	5,41
3	23,08	16,67	13,04	10,71	9,09	7,89
4	28,57	21,05	16,67	13,79	11,76	10,26
5	33,33	25,00	20,00	16,67	14,29	12,50
6	37,5	28,57	23,08	19,35	16,67	14,63
7	41,18	31,82	25,93	21,88	18,92	16,67
8	44,44	34,78	28,57	24,24	21,05	18,60
9	47,34	37,50	31,03	26,47	23,08	20,45
10	50,00	40,00	33,33	28,57	25,00	22,22

Figura 2.3 : Variação máxima permissível de vendas x variação de preços (MONROE, 1990).

De acordo com a figura 2.3, verifica-se, por exemplo, que para um PV igual a 0,20, a cada aumento de 10 % no preço, pode-se trabalhar com um volume 33,33 % menor, para se obter o mesmo lucro. Este exemplo mostra o impacto que uma variação de preços pode causar na lucratividade das empresas. Uma análise menos rigorosa da situação dos preços e do mercado pode levar o administrador a baixar os preços para aumentar o volume de vendas, entretanto, dependendo do caso, tal atitude pode levar a uma situação de perda, ao invés de aumentar os lucros. A decisão de preço vai depender, portanto, da acurácia das informações de resposta aos preços e de sua análise. Portanto, um melhor conhecimento do valor para os clientes poderá ajudar a melhorar a qualidade das decisões.

### 2.3 Erros na Definição de Preço

Apesar de todos os fatores que foram detalhados sobre a importância do preço, as empresas não lidam bem com essa variável. Isto pode ser constatado através de uma pesquisa de Clancy (1998) em 200 das maiores empresas americanas:

- apenas 8 % das empresas levam a sério a questão da política de preços, ou seja, fazem pesquisas ou usam estratégias de preços consistentes com as diferenças de valor percebido detectadas;
- das 92 % das empresas restantes, apenas 47 % empregam algum tipo de estratégia de preços e apenas 4 % fazem pesquisas de preço, porém não fazem uso delas;

- 41 % não empregam qualquer estratégia, nem elaboram pesquisas para a formação de preços.

Os erros que mais comumente se encontram nas empresas, citados por Kotler (2000) e Simon e Dolan (1998), são:

- preços excessivamente voltados para custos;
- falta de flexibilidade comercial;
- separar o preço do restante do composto de *marketing*;
- preços não suficientemente segmentados ou uniformidade exagerada.

Outro aspecto abordado por Nagle e Holden (1995) é que as empresas não devem delegar a responsabilidade dos preços aos vendedores ou ao canal de distribuição, pois elas podem estar abdicando do futuro estratégico do negócio. Segundo o autor, deve haver uma relação harmoniosa entre a área financeira e a de *marketing*, de modo a atingir lucros desejados e ao mesmo tempo satisfazer os clientes.

As práticas mais utilizadas pelas empresas para a formação de preços são: colocar uma margem sobre os custos (*driven cost pricing*), ou acompanhar os preços da concorrência (*competition driven pricing*). Estes métodos nem sempre funcionam bem, conforme detalhamento no tópico 2.6.

Nagle e Holden (1995) alertam para outro problema que é a falta de uma visão mais holística do formador de preços tradicional. Normalmente as suas preocupações são:

- Que preços necessita-se praticar para cobrir os custos e ainda ter lucros?
- Que preço o cliente está disposto a pagar?
- Que preço se precisa praticar para atingir as metas de vendas e *market share*?

Por outro lado, os estrategistas de preços, segundo os mesmos autores, têm outra abordagem e normalmente perguntam:

- Que custos se deve ter para obter lucros, dados os preços de mercado?
- Quanto o produto vale para o cliente e como se pode comunicar melhor este valor para justificar o preço?
- Em que nível de vendas e *market share* se pode ter mais lucros?

Para evitar erros na determinação de preços, as recomendações principais de Simon e Dolan (1998) são:

- Saber a importância dos preços na lucratividade, ou seja, o quanto o preço do produto impacta no resultado. O autor alerta que o estrategista de preços não deixa o mercado ou a concorrência estabelecer os preços e sim ele deve influenciar o mercado através da criação de valor;
- Registrar os fatos: colher todas as informações disponíveis no mercado, seja do consumidor, seja da concorrência;
- Analisar os fatos: compreender os clientes e a concorrência, traçando cenários a partir dos preços a serem praticados;
- Escolher a estratégia: implementar a estratégia a partir da análise e objetivos da empresa.

Monroe (1990) afirma que, tradicionalmente, as empresas não têm usado a pesquisa de mercado como base para as suas estratégias de preço, como também raramente desenvolvem sistemas de informação atualizados sobre respostas do mercado a variações de preço, como, por exemplo, o perfil dos competidores e dos principais clientes.

O presente trabalho deverá propor um modelo, que utiliza uma técnica para colher informações sobre o valor percebido do produto, além da análise de todo o composto de *marketing*. Para um melhor entendimento de como cada variável do composto de *marketing* afeta o preço, o item 2.4 detalha todas as inter-relações e mostra algumas ferramentas para análise.

## **2.4 O Preço e o Composto de Marketing**

Segundo Nagle e Holden (1995, p.02) “é errado ver o preço como um elemento independente da estratégia de *marketing*. O preço deve ser parte integrante da estratégia, não meramente uma decisão posterior”.

Siqueira (1992) argumenta que, no *marketing* moderno, se procura trabalhar com variáveis não relacionadas a preço para conquistar clientes: é o conceito do produto ampliado. Assim, serviços pré e pós vendas, embalagens diferenciadas e assistência técnica, dentre outros, são fundamentais para se diferenciar um produto e evitar a disputa com a concorrência somente baseada em preços. “O preço deve ser visto como parte do produto oferecido e a estratégia de precificação deve ser vista como um complemento da estratégia do produto” (WEBSTER, 1991, p.190). O autor reforça que o preço interage com os outros



elementos do *Marketing Mix* e a estratégia de preços deve ser parte da estratégia do produto para formar um programa de *marketing* consistente e eficiente. Nos tópicos seguintes será detalhado cada elemento do *marketing mix*.

### 2.5.1 Composto promocional

Segundo Stanton, Walker e Etzel (2001), o objetivo do composto promocional é mudar o padrão de demanda de um produto. O aumento de vendas vem acompanhado, na maior parte das vezes, das mudanças na política comercial do produto. No Anexo 1 estão conceitos e características de algumas formas do processo de comunicação para o mercado.

Para produtos de consumo a propaganda é o item mais relevante, enquanto que para produtos industriais a venda pessoal é o item que tem maior impacto sobre o comportamento dos preços, conforme mostra a figura 2.4.

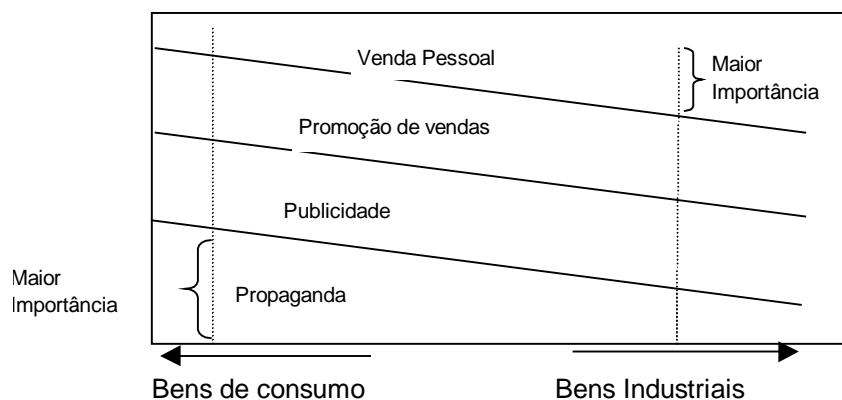


Figura 2.4 : Composto de promoção dos bens industriais e dos bens de consumo (SIQUEIRA, 1992, p.262)

Para produtos de consumo a coordenação entre preço e propaganda é fundamental, pois tal coordenação pode afetar na resposta dos consumidores às variações de preço. Segundo Nagle e Holden (1995), uma propaganda focada no preço aumenta a sensibilidade a preço dos consumidores, enquanto a propaganda focada no valor de certos atributos do produto ou na imagem de marca tende a minimizar este efeito. Farris e Reibstein (apud Kotler, 1998, p.449) elaboraram estudo de relacionamento entre propaganda, qualidade e preço. Chegaram à conclusão de que havia uma relação muito forte de aumento dos preços praticados quando o orçamento de propaganda era elevado, principalmente para produtos no estágio da maturidade, empresas líderes de mercado e produtos de custo baixo.

No caso de produtos industriais ou de produtos de consumo duráveis, a área de vendas é essencial para o sucesso de uma política de preços. Nagle (2000) argumenta que os vendedores são muito importantes nos resultados de preço e propõe o reforço do treinamento sobre informações do valor e dos benefícios do produto. Outra proposta é que a remuneração não deveria ser baseada em volume de vendas e sim em acréscimo das margens. Shapiro (1998) reforça esta tese afirmando que a área de vendas deve ser criadora de preços ao invés de destruidora de preços. O caminho para isto é gerar valor para o cliente, atuando de uma forma segmentada (o valor varia de um segmento para outro) e oferecendo um produto ou serviço diferente da concorrência. Segundo Nagle e Holden (1995), existem dois tipos de estratégias de vendas: baixo esforço de vendas – baixo preço, e alto esforço de vendas – alto preço. Produtos relativamente simples ou que os atributos de diferenciação estão óbvios para o comprador adotam a estratégia de baixo esforço de vendas, pois, mesmo com um esforço intenso, o vendedor pode acrescentar pouco. Entretanto, produtos diferenciados ou de difícil mensuração dos ganhos para o cliente requerem um esforço de vendas alto para justificar o alto preço. “Um erro bastante comum no processo de venda é enfatizar em demasia as características do produto em vez de seus benefícios para o cliente” (KOTLER, 1998, p.615). Esta é a base do conceito valor econômico, isto é, a possibilidade de se demonstrar um menor custo para o cliente.

O conceito de valor econômico é descrito por Nagle e Holden (1995), como a soma do valor de referência com o valor de diferenciação. O valor de referência é o do melhor concorrente e o valor de diferenciação são as diferenças entre o produto oferecido comparado com o do melhor concorrente, que pode ser positivo ou negativo. A avaliação é sempre do ponto de vista do custo para o cliente. Um exemplo da *Du Pont* citado pelos autores esclarece o conceito: esta empresa introduziu no mercado uma resina de alta qualidade para fabricação de tubos flexíveis para irrigação. Para fazer a análise de valor econômico segmentou o seu mercado em dois tipos de clientes: fabricantes de tubos e compradores de tubos (fazendeiros). Para os fabricantes de tubos, a resina da *Du Pont* tem um valor econômico positivo, pois a qualidade superior possibilita cobrar um preço *premium* na venda do tubo, apesar de alguns inconvenientes, tais como, um maior esforço de vendas e um maior risco pelo fato de essa resina ser mais cara que as concorrentes. Para os fazendeiros, o tubo fabricado com a resina da *Du Pont* tem uma qualidade superior, pois quebra menos, gera menor perda de colheita e exige menos manutenção, portanto tem um valor econômico maior, apesar da diferença de preços para os outros tubos ofertados no mercado. Segundo Nagle e Holden (1995), os principais passos para calcular o valor econômico são:

- identificar o custo do produto que é a melhor alternativa do cliente, ou valor de referência. No exemplo citado seria identificar qual o custo de aquisição (\$ 6,50) da resina concorrente da *Du Pont*;
- identificar os fatores de diferenciação para este tipo de produto (custo de manutenção, maior produtividade, custo de reposição, etc );
- determinar os valores positivos e negativos de diferenciação para o cliente em relação ao produto concorrente. Um exemplo seria a maior vida útil dos tubos fabricados com a resina da *Du Pont*;
- somar o valor de referencia e o valor de diferenciação para determinar o valor econômico. Se o preço do concorrente é \$ 6,50, porém outros fatores positivos somados totalizam um ganho de \$ 3,71 (maior vida útil dos tubos, menor custo de manutenção e menos perda da colheita), o valor econômico do produto estudado seria \$10,21;
- determinar o preço do produto, de acordo com o valor econômico, mantendo uma diferença para baixo, de modo a incentivar a venda. Neste exemplo o produto poderia ser vendido até por \$10,21 em função das características que tornam o custo para o cliente menor, porém optou-se em colocar o preço a \$8,50. A figura 2.5 esclarece o exemplo.

COMPRADORES ( FAZENDEIROS )

<b>VALOR DIFERENCIAÇÃO</b>	<b>DE</b>	Redução de colheita = \$ 0,40	
		Gastos com mais trabalho de reposição = \$ 3,00	Mão-de-obra
		Gastos com reposição \$ 0,31	Aquisição de novos tubos
<b>VALOR REFERÊNCIA</b>	<b>DE</b>	Custo do substituto \$ 6,50	Preço do concorrente
<b>TOTAL ECONÔMICO</b>	<b>VALOR</b>	\$ 10,21	

Figura 2.5 : Exemplo de valor econômico (NAGLE e HOLDEN, 1995).

**Um outro exemplo, citado por Kotler (2000, p.488) foi usado pela *Caterpillar* para justificar seu maior preço no mercado :**

- \$ 90.000 é o preço do trator do melhor concorrente
- \$ 7.000 é o preço *premium* pela maior durabilidade
- \$ 6.000 é o preço *premium* pela confiabilidade superior
- \$ 5.000 é o preço *premium* pelo serviço superior
- \$ 2.000 é o preço *premium* pela maior garantia das peças
- \$110.000 é o preço normal
- \$ 10.000 é o desconto

- \$ 100.000 é o preço final

Moreira (1998) sintetiza a principal finalidade desta teoria, concluindo que a melhor abordagem deve ser o custo para o cliente, ao invés do preço. Os principais aspectos seriam, por exemplo, melhorar a produtividade do cliente, melhorar a facilidade e conveniência de compra. O que se pretende é a criação do valor percebido superior, através de um menor custo para o cliente. Este discurso deve ser reforçado ou pela área de vendas ou por uma propaganda direcionada visando potencializar os pontos positivos da empresa.

A promoções de vendas são instrumentos de estímulo da demanda, tais como: cupons, prêmios, bonificações, etc. Segundo Monroe (1990, p.369) “as promoções de vendas são vistas pelos consumidores como um método aceitável de redução de preços”. O autor salienta que os consumidores devem perceber este desconto como vantajoso, caso contrário, o impacto no aumento de vendas não será suficiente para compensar a diminuição das margens. A promoção de vendas normalmente é utilizada em conjunto com a propaganda e a venda pessoal e tem o inconveniente de ser uma tática de curto prazo e que pode afetar negativamente a imagem do produto. Este fator pode alterar o valor percebido do produto, influenciando no preço a ser colocado no futuro. Portanto, as promoções devem ser devidamente planejadas, de forma a não contribuírem para uma percepção de qualidade inferior do produto.

### **2.5.2 Canal de distribuição**

De acordo com Stanton, Walker e Etzel (2001) o papel do canal de distribuição é levar o produto até o seu mercado alvo. Normalmente as empresas se utilizam de intermediários para desempenhar esse papel, com alguns objetivos: diminuir custos, ter maior agilidade, concentrar esforços para investir mais no próprio negócio, dentre outros. O canal deve agregar valor ao produto, executando certas funções (rapidez de entrega, lotes pequenos, etc) de forma a conseguir-se um preço superior ao alcançado pelas vendas diretas.

O modo como o produto é distribuído é importante para a formação do preço, pois, dependendo do canal, é possível definir preços diferenciados por segmento. Deve-se ter o cuidado de escolher corretamente o canal de distribuição, pois ele pode guiar toda a política de preços dentro da cadeia de suprimentos se os intermediários tiverem um alto poder de barganha,

Nagle e Holden (1995, p.358) recomendam que a distribuição deve ser coerente com estratégia de preços:

Para um produto que atrai os compradores pelo baixo preço é necessário obter baixo custo de distribuição; para um produto que atrai os consumidores pelos seus atributos superiores apesar do preço alto, é recomendável obter uma distribuição que complemente esses atributos e os torne visíveis. Quando o valor da diferenciação do produto se suporta através desta argumentação, é arriscado confiar completamente na distribuição independente.

A distribuição pode-se transformar em um serviço de diferenciação do produto, diminuindo a sensibilidade a preços, por parte dos clientes. Portanto, na medida em que for oferecido um pacote de serviços diferenciados pela distribuição, aumenta a competitividade do produto e torna o preço menos relevante. A proposta é trabalhar o produto com o conceito de um serviço.

Hill (apud Giansesi e Correa, 1994, p.112 a 115) introduziu o conceito de critérios competitivos para serviços. Esta visão ajuda a perceber o que é relevante para os clientes na decisão de compra e qual o situação competitiva da empresa. São três critérios: ganhadores de pedidos, qualificadores e pouco relevantes. Segundo Giansesi e Correa (1994, p.112):

Os critérios qualificadores são aqueles nos quais a empresa deve atingir um nível mínimo de desempenho que vai qualificá-la a competir por determinado mercado. Os critérios ganhadores de pedido são aqueles com base nos quais o cliente vai decidir qual vai ser seu fornecedor, entre aqueles qualificados.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) cita como exemplos de critérios qualificadores a segurança para as companhias aéreas e a limpeza para as redes de *fast food*. O exemplo de critérios ganhadores de serviços são a marca, a conveniência e o preço. Critérios ganhadores podem-se tornar qualificadores ao longo do tempo, como, por exemplo, o uso de caixas automáticos pelo bancos. A figura 2.6 mostra graficamente como é o desempenho de cada critério citado em função do benefício.

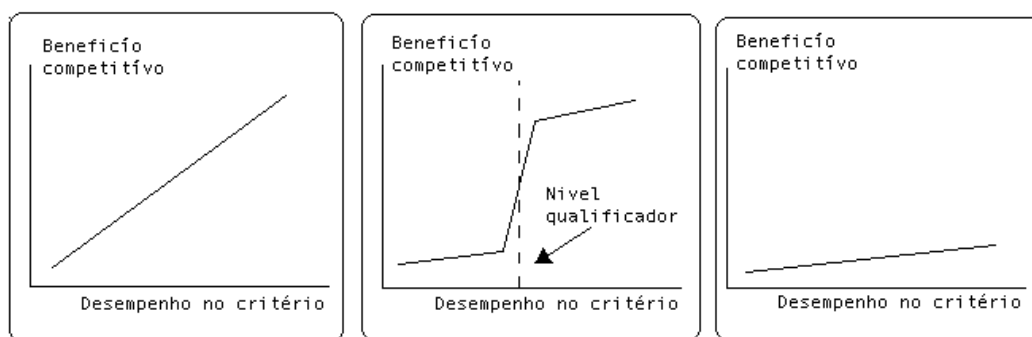


Figura 2.6: Critérios ganhadores de pedido, qualificadores e pouco relevantes (GIANESI e CORREA, 1994)

Para a classificação dos critérios competitivos, Giansi e Correa (1994, p.113-114) propõem a escala de acordo com as figuras 2.7 e 2.8.

<b>Critérios ganhadores de pedidos</b>
1- vantagem crucial junto aos clientes
2- importante vantagem junto aos clientes
3- vantagem útil junto á maioria dos clientes
<b>Critérios qualificadores</b>
4- acima da média do setor
5- na média do setor
6- pouco abaixo da média
<b>Critérios pouco relevantes</b>
7- naturalmente não é considerado, mas pode-se tornar importante
8- muito raramente é considerado pelos clientes
9- nunca é considerado pelos clientes

Figura 2.7 : Escala para classificação dos critérios competitivos

<b>Melhor que a concorrência</b>
1- Consistente e consideravelmente melhor que o melhor concorrente
2- consistente e claramente melhor que o melhor concorrente
3- consistente e marginalmente melhor que o melhor concorrente
<b>Igual à concorrência</b>
4- marginalmente melhor que o melhor concorrente
5- igual ao melhor concorrente
6- pouco abaixo do melhor concorrente
<b>Pior que a concorrência</b>
7- marginalmente pior que o melhor concorrente
8- usualmente pior que o melhor concorrente
9- consistentemente pior que o melhor concorrente

Figura 2.8 : Escala para classificação do desempenho competitivo.

A figura 2.7 mostra os critérios para classificação da importância dos atributos e a figura 2.8 a situação competitiva dos atributos em relação à concorrência. Para a melhoria dos serviços prestados deve-se dar ênfase àqueles atributos que são relevantes para o público alvo. Para uma melhor visualização, Slack (apud Gianesi e Correa, 1994, p.115) recomenda o uso da matriz importância x desempenho, conforme figura 2.9. Para verificar-se os atributos relevantes e a performance da empresa usam-se os seguintes critérios: quanto mais à direita a posição na abcissa, mais importante para os clientes; quanto mais para baixa a posição na ordenada, menor a competitividade em relação à concorrência.

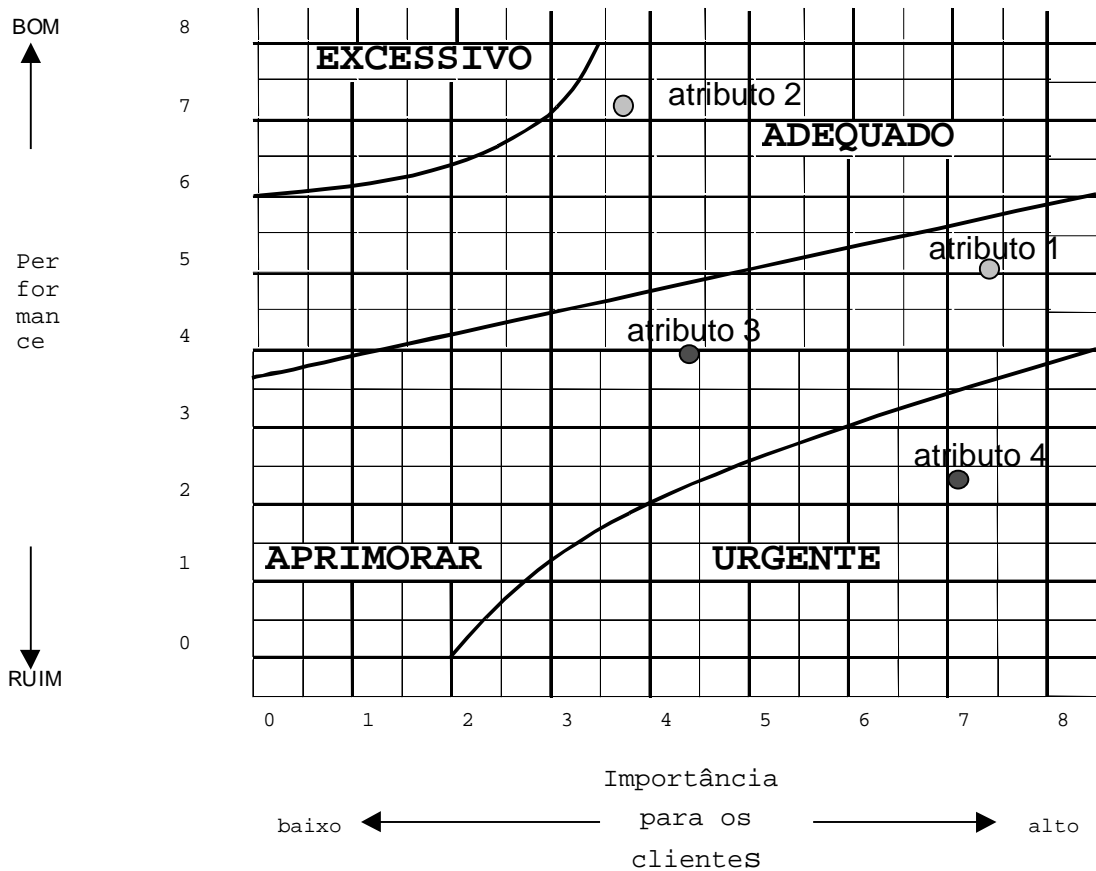


Figura 2.9 : Matriz importância x desempenho (SLACK, apud GIANESI e CORREA, 1994).

A distribuição dos produtos pode ter uma importância relevante, dependendo da colocação dos atributos na matriz. O efeito preço pode ser minimizado, caso algum atributo muito importante para o mercado tenha uma performance superior. Portanto, o serviço prestado pode ser um diferencial e, conseqüentemente, alterar significativamente a política de preços da empresa.

### 2.4.3 Produto

Segundo Nagle e Holden (1995) “a administração do produto é a mais poderosa ferramenta de influência dos preços”. O produto pode influenciar o preço, dependendo do ciclo de vida do produto, do segmento de mercado de atuação e do nível de diferenciação do produto.

No ciclo de vida de introdução e crescimento o preço é mais alto e na maturidade a tendência é de queda dos preços, conforme figura 2.10. Porém, é possível rejuvenescer o produto ou aumentar o período de cada ciclo, trabalhando o produto com criatividade e percebendo as mudanças no ambiente.

CARACTERÍSTICAS	INTRODUÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
		O		
Vendas	Baixas	Crescimento rápido	Crescimento lento	Declínio
Lucros	Desprezíveis	Níveis máximos	Em declínio	Baixos
Concorrentes	Poucos	Crescendo	Muitos	Em declínio
<b>RESPOSTAS</b>				
Gastos com <i>marketing</i>	Elevado	Altos	Diminuindo	Baixos
Produto	Básico	Melhorado	Diferenciado	Inalterado
<b>Preço</b>	Alto	Baixo	Nível mais baixo	Subindo

Figura 2.10: Preço ao longo do ciclo de vida do produto (Adaptado de KOTLER e ARMSTRONG, 1993, p.209)

Kotler (1998) sugere algumas maneiras para modificar o mercado:

- expandir o número de usuários: converter não-usuários em usuários, entrar em novos segmentos de mercado e conquistar os consumidores dos concorrentes;
- aumentar o taxa de uso: uso mais freqüente, maior uso por ocasião e novos usos e mais variados.



Para obter a melhor eficácia do seu produto com relação a custo x preço, o administrador deve determinar qual segmento de mercado percebe mais valor no seu produto, elegendo este para ser o seu mercado alvo. Uma outra alternativa seria adequar o seu produto ou serviço a valores de um determinado segmento mais atrativo, visando obter uma melhoria dos lucros. Clientes diferentes valorizam o mesmo produto diferentemente. Por isso, a segmentação é chave para melhorar os resultados. Shapiro e Jackson (apud Webster Jr, 1991, p.204) recomendam quatro passos para adotar eficientemente esta política:

- entender a situação total de uso do produto pelo cliente ;
- definir e analisar as variáveis que determinam os benefícios para o cliente ;
- definir e analisar as variáveis que determinam os custos do cliente ;
- quantificar os custos / benefícios do uso do produto pelo cliente .

Quanto mais comum for o produto, maior a tendência de os preços diminuírem com o tempo. As empresas devem esforçar-se para criar novos serviços ou agregar algo mais ao produto. Webster Jr (1991) argumenta que os administradores de *marketing* devem-se esforçar para evitar que o produto oferecido seja uma *commodity*, pois neste caso ele terá forçosamente um preço *commodity*.

Para saber quais são as melhorias que devem ser feitas no produto para crescer a competitividade, o conceito de valor é fundamental. O valor percebido possibilitará, ao mesmo tempo, diferenciar o produto e identificar os preços mais adequados para o mercado alvo. No próximo item estão descritos alguns conceitos de valor percebido de acordo com os principais autores do *marketing* moderno e serão detalhados processos de como utilizar o valor para se formar o preço.

## 2.5 Preço e Valor

Para se definir o preço de um produto, é importante conhecer o conceito de valor e como os clientes o percebem. Segundo Sardinha (1995), para ser um pró-ativo formador de preços são necessários dois pré-requisitos :

- saber como o preço impacta no ambiente, na relação com os clientes, com a concorrência, e na alteração da demanda, dentre outros. Estes fatores serão abordados em profundidade no tópico 2.6;
- saber como os clientes percebem o preço e suas variações.

Para Moreira (apud Abreu, 1994, p.65) “o verdadeiro preço a ser cobrado deve refletir o valor para o cliente e não uma mera equação de custos”. A seguir serão descritos alguns fatores que afetam a percepção do comprador.

### 2.5.1 Preço percebido

Monroe (1990) trabalha os fatores que interferem na percepção dos consumidores no momento da compra de um produto. O processo segue a seguinte seqüência: parte-se do preço objetivo, que é aquele que está na etiqueta do produto. O preço objetivo é modificado na mente do consumidor através de alguns fatores: pode-se alterar a percepção de preços dos consumidores, dependendo da forma de apresentação, mostrando vantagens e desvantagens no processo de compra, utilizando fatores psicológicos, etc. A partir dessa alteração de percepção tem-se o preço percebido, conforme mostra a figura 2.11.

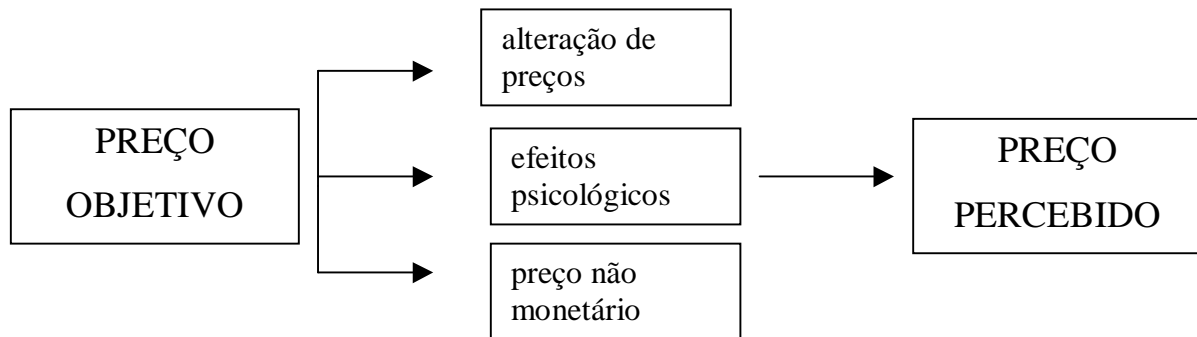


Figura 2.11 : Alteração de percepção: o preço percebido.(Adaptado de MONROE,1990)

O preço percebido é fundamental para os administradores de preço, pois ele leva em conta outros fatores que tornarão o preço objetivo inferior ao preço real na mente dos consumidores. Para isto é necessária a utilização de certas táticas para modificar esta percepção. O detalhamento destas está descrito nos próximos itens: alteração dos preços, fatores psicológicos e preço não monetário:

- Alteração de preços - A seguir estão detalhadas as formas de alterar o preço percebido:

- a quantidade de produtos e serviços - oferecer uma maior quantidade de produto pelo mesmo preço;
  - a qualidade de produtos e serviços - oferecer produtos com qualidade superior pelo mesmo preço;
  - os bônus / descontos oferecidos - oferecer descontos pela compra de maiores quantidades, bônus por fidelidade, etc;
  - local e período de fornecimento - oferecer descontos para o cliente que levar a mercadoria, em vez de recebê-la em casa;
  - prazo de pagamento/ despesa financeira – aumentar o prazo de pagamento ou diminuir a taxa de juros cobrada;
  - a forma de pagamento – aceitar outras formas de pagamento, tais como: cartões de crédito, vales, cupons, etc.
- Fatores psicológicos- Através de fatores psicológicos, pode-se alterar a percepção do consumidor sobre o preço de determinado produto. Por exemplo:
    - preços não-inteiros - os preços não-inteiros, principalmente números primos, parecem comunicar uma imagem de baixo preço / baixa qualidade. Além disso, um preço de \$199,00 está na casa dos cem e não na casa dos duzentos e esta sutil diferença faz com que a percepção de preço seja diferente;
    - preços s/ acessórios - um produto pode ter vários acessórios ou vir somente com os itens básicos, e isto influencia na maneira como o comprador percebe o preço;
    - preços equivalentes - para alguns produtos, o consumidor tem mentalizada a faixa de preços que seria razoável. Os preços no limite superior e inferior desta faixa terão percepção de preços equivalentes;
    - familiaridade com produtos / serviços - alguns consumidores preferem comprar somente produtos de uma marca conhecida, para evitar o risco, apesar de o preço ser ligeiramente superior.

Segundo Nagle e Holden (1995), nem sempre o consumidor escolherá o melhor preço para o melhor valor. Algumas situações tornam o consumidor menos sensível aos preços. Quanto maior a sensibilidade a preços, menor a disposição de comprar um produto por um preço superior. A seguir estão os principais fatores psicológicos que afetam a sensibilidade aos preços, citados pelos autores:

- Efeito de percepção de substitutos - Os compradores são mais sensíveis a preço quanto maior for o preço relativo aos produtos substitutos percebíveis. A palavra chave é percepção. Em exemplo citado por Nagle e Holden (1995, p. 79) o produto *Loctite*, um adesivo para fixação de peças, foi posicionado como um substituto de parafusos, ao invés de ser comparado com outras colas. Uma outra estratégia usada, utilizando-se esse fator, é o método do *display*: é recomendável que produtos genéricos sejam colocados em locais diferentes dos produtos de marca, pois, caso contrário, a venda de produtos baratos será bem superior. Por outro lado, se a empresa aumentar a linha de produtos com um produto mais caro é possível que este venda muito pouco, mas alavanque a venda dos outros produtos mais baratos;
- Efeito de valor único - Quando se cria um atributo único, não presente nos produtos concorrentes, os clientes tendem a valorizá-lo e a ter uma menor sensibilidade ao preço;
- Efeito de custo de troca - Quanto maior for o custo da troca de fornecedor (monetário e não-monetário), menor é a sensibilidade a preços. Em casos do mercado *business to business*, o relacionamento pessoal pode significar um investimento intangível para que não haja troca de fornecedor;
- Efeito de dificuldade de comparação - Alguns produtos são embalados em pesos e preços ímpares, tornando difícil a comparação. Quando o produto oferece dificuldade de avaliação, o custo da falha é alto ou há algum risco, os compradores ficam menos sensíveis a preço;
- Efeito de preço-qualidade - Às vezes, o preço representa muito mais que o dinheiro gasto para adquirir um produto. É um sinal de qualidade do produto ou sinal do valor que o comprador espera receber. Quando não se conhece o produto ou serviço, o preço mais alto pode significar uma qualidade superior, ou seja, na ausência de outra informação, o preço denota a qualidade. Outras vezes o preço alto pode significar *status* ou prestígio, ou seja, os produtos são comprados para mostrar aos outros que se pode adquiri-los;

- Efeito da dimensão da despesa - Os compradores são tão mais sensíveis a preço quanto maior for o gasto. Para as empresas este efeito é determinado pelo tamanho absoluto da despesa. Para consumidores, o valor é relativo à renda. Nas pequenas compras por impulso (por exemplo, *check outs* de supermercados) não há um grande esforço de verificar se é um bom negócio, portanto é possível trabalhar com grandes diferenças de preço;
- Efeito do benefício do produto final - Este efeito ocorre com mais frequência nos produtos industriais. Uma maior sensibilidade a preço do produto final causa uma maior sensibilidade a preço do componente. Da mesma forma, quanto maior for a participação do insumo no custo total do produto, maior a sensibilidade a preço. Para produtos de consumo este fator também ocorre quando o benefício do produto é bem maior do que o custo. Por exemplo, o diabético é menos sensível ao preço dos produtos *diet* do que os não diabéticos;
- Efeito de custo compartilhado - Produtos ou serviços que têm o custo compartilhado com outros têm uma menor sensibilidade a preços. Um exemplo seriam os gastos de um executivo em uma viagem de negócios;
- Efeito do preço não-justo - Três fatores determinam a percepção das pessoas ao preço não-justo: preço atual comparado com o preço anterior; preços pagos por produtos similares ou um preço caro por produto tido como necessidade;
- Efeito da estocagem - A possibilidade de colocar o produto em estoque por mais tempo pode influenciar a sensibilidade ao preço. Um exemplo seria a maior sensibilidade a preços dos produtos perecíveis, comparados com produtos enlatados;
- Preço não-monetário - O outro fator que afeta o preço percebido dos consumidores é o preço não-monetário. Segundo Monroe (1990), preço não-monetário é aquele que pagamos por dificuldades de achar o produto, mau atendimento, filas, falta de informação, perda de tempo, custos no ciclo de vida, etc. São fatores que não aumentam o desembolso financeiro, porém causam um esforço maior para adquirir o produto. Churchill Jr e Peter (2000) citam alguns fatores de custo para o cliente:
  - Temporal - tempo gasto para aquisição do produto, como, por exemplo, o tempo em filas, burocracia envolvida, tempo de entrega, etc;
  - Psicológico - envolvem a energia mental e a tensão envolvidos na realização de compras. Por exemplo: produtos complexos, produtos de alto valor, etc;

- Comportamental - quando a compra requer algum nível de atividade física. Por exemplo: compra em lugares afastados, caminhar longas distâncias à procura de produtos, etc.

### 2.5.2 Decisão de compra

Abreu (1994) descreve a situação de compra como um julgamento de valor através da comparação entre a utilidade do sacrifício e a utilidade da qualidade. Se a utilidade da qualidade for maior, o consumidor tem valor percebido positivo. Quanto maior for essa percepção de valor, maior será a sua intenção de compra. Caso a utilidade do sacrifício seja maior, haverá uma percepção negativa de valor. A partir do preço percebido, existem dois fatores que influenciam a decisão de compra do consumidor: o valor percebido naquele produto e a referência de preço que o comprador tem do produto. A figura 2.12 mostra um esquema do funcionamento do processo de compra.

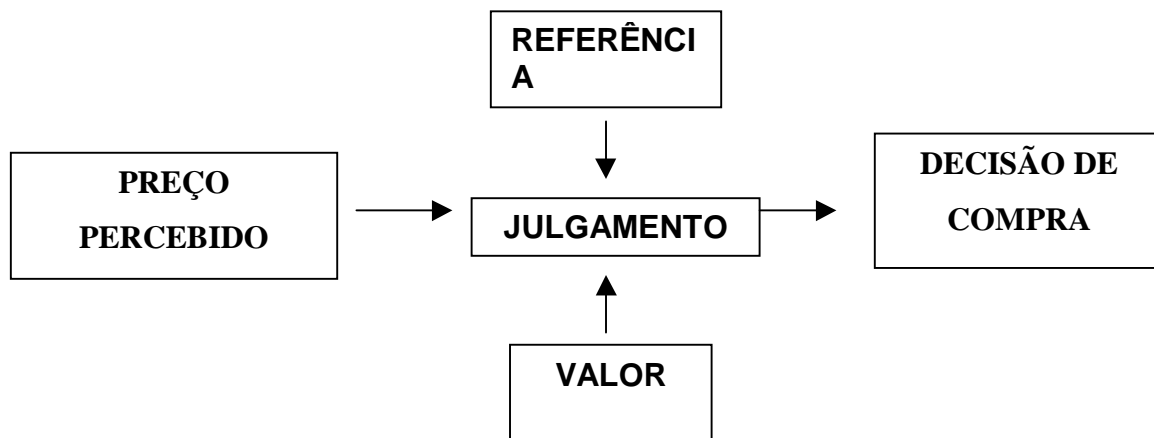


Figura 2.12 : Processo de decisão de compra.(Adaptado de MONROE,1990)

- Preço de referência - é o preço que o consumidor tem em mente como padrão. Conforme Monroe (1990), depende de alguns fatores:
  - contexto - onde e em que situação se encontra o produto. Por exemplo, um produto colocado em local de difícil acesso tem um preço aceitável, enquanto que se estiver em locais onde é encontrado normalmente, a referência é outra;
  - disponibilidade da informação - produtos novos ou produtos sem disponibilidade de informações têm uma referência de preços fraca;
  - âncora - em uma negociação de preços, mesmo se é colocado um preço inicial muito alto, esta passa a ser a referência;

- magnitude da compra - quanto maior o preço de um produto, maior a probabilidade de se ter uma boa referência na mente;
- frequência de compra - produtos com compras freqüentes têm uma boa referência, enquanto que produtos com compras esporádicas tem referência fraca;
- variação conforme o nível de qualidade - o mesmo produto, porém com qualidades percebidas diferentes, tem referências de preços diferentes.

Abreu (1994) traz os conceitos de preços de referência externos ou internos. Os externos são formados através de canais de comunicação: a propaganda gera uma memória do consumidor acerca do preço de um produto, comparando-o com o preço anterior, com o preço da concorrência ou comparando-o com o preço de custo. Os preços de referência internos podem ser memorizados pelo preço histórico, preço de mercado (mais alto ou mais baixo) ou preço justo.

- Valor - o valor é o que o consumidor atribui a certos diferenciais de cada produto. Monroe (1990) esclarece que ele varia de acordo com o consumidor, segmento, sexo ou região. Alguns fatores que modificam o valor percebido são:
  - custo total - custos ao longo da vida do produto, custos de manutenção, assistência técnica, peças de reposição, etc;
  - marca, imagem, empresa, local da loja - um produto comprado em uma loja simples tem um valor percebido mais baixo do que o mesmo produto comprado em lojas sofisticadas;
  - propriedades / atrativos do produto - alguns atributos, tais como, embalagem, cores, formato, influenciam o modo como o consumidor percebe o valor do produto;
  - utilidade do produto - dependendo do benefício desejado e da facilidade de uso, o valor percebido de determinados produtos varia.

Segundo Monroe (1990), o valor percebido pode ser definido a partir da seguinte equação :

$$\text{Valor Percebido} = \frac{\text{benefícios percebidos}}{\text{preço percebido}} \quad (3)$$

onde :

- preço percebido - custo total percebido pelo comprador: preço de aquisição, montagem, transporte, dificuldades de compra, mais custos pós aquisição, tais como reparos, manutenção, risco de falhas, desempenho insatisfatório, etc;
- benefícios percebidos - combinação de atributos físicos, serviços, assistência técnica disponível, bem como facilidades de aquisição e outros indicadores de qualidade.

Na verdade, pode-se aumentar a vantagem competitiva de cinco formas, conforme figura 2.13. Para isto é necessário ter conhecimento dos principais atributos que o mercado valoriza, para poder oferecer mais benefícios, como por exemplo, aumentar a potência de um automóvel ou oferecer mais acessórios. Outra maneira seria diminuir o preço percebido, seja através do próprio preço de aquisição, seja através de diminuição de custos para o cliente, como por exemplo manutenção preventiva grátis ou garantia duplicada.

Benefício	Maior	Igual	Maior	Maior	Menor
Preço	Igual	Menor	Menor	Pouco maior	Bem menor

Figura 2.13 : Aumento da vantagem competitiva através do valor percebido. (Adaptado de POSSAMAI, 2000)

Segundo Kotler (1999), existem três maneiras de uma empresa conseguir vantagem competitiva através de um fornecimento de maior valor: cobrar um preço mais baixo, ajudar o cliente a reduzir os seus custos ou acrescentar benefícios que tornem o produto mais atraente. Para isto é necessário desenvolver uma proposta de posicionamento de valor, semelhante ao que foi demonstrado na figura 2.13.

Possamai (2000) define o valor de acordo com a seguinte equação :

$$\text{Valor} = \frac{\text{valor de uso} + \text{valor de estima} + \text{valor de troca}}{\text{Valor de custo}} \quad (4)$$

onde :

- valor de uso = grau de utilidade do produto para o consumidor;
- valor de estima = aspectos de estética e prestígio para o consumidor;
- valor de troca = preço de revenda do produto, após o uso pelo consumidor;
- valor de custo = custo monetário e não monetário para adquirir e manter o produto.



Sardinha (1995) afirma que a decisão de preço sempre terá uma dicotomia: o desejo do mercado consumidor de pagar o menor preço possível, *versus* a pressão dos investidores de obter o maior retorno para os seus investimentos. Entretanto, o consumidor pode estar disposto a pagar um pouco mais, se ao produto se acrescenta mais valor; e a empresa poderá renunciar a retornos maiores, desde que tenha menor risco. Segundo Sardinha (1995, p.9) “O sucesso empresarial ocorre quando esta dicotomia é reduzida na percepção dos dois agentes, ou seja, o preço de um bem ou serviço deve ser ótimo para a empresa que o oferta e ótimo para o consumidor que o demanda.” Uma equação de valor resume de maneira matemática esta relação entre o valor para o consumidor (VC) e o valor para o produtos (VP) (POSSAMAI, 2000, p.8):

Quando  $VC = VP$ , deve-se ter uma otimização dos resultados

onde :

$VC = \text{benefícios percebidos} / \text{esforço para adquirir o produto e}$

$VP = \text{benefícios oferecidos} / \text{esforço para produzir, distribuir, risco, etc.}$

Segundo Possamai (2000), a conclusão a que se chega é a de que a relação entre produtor e consumidor é que determina a força do valor, portanto, esta relação é que determina o preço mais adequado.

Tucker (1995) descreve a revolução do valor que se vive nos dias atuais – aquelas marcas famosas e com grande *market share* estão perdendo mercado em função de marcas não conhecidas que oferecerem mais valor. Algumas forças impulsionadoras trabalham neste sentido:

1. o novo consumidor : mais exigente, mais bem informado, com achatamento salarial;
2. os compradores de hoje valorizam o serviço mais do que nunca, porque estão com falta de tempo;
3. a presença de competidores alternativos – catálogo, *Internet*, *telemarketing*;
4. maior poder do comprador através da maior disponibilidade das informações – revistas especializadas, *Internet*, pesquisas de mercado.

Churchill Jr e Peter (2000) descrevem o *marketing* voltado para valor. Este conceito é uma orientação para que se alcancem os objetivos, desenvolvendo valor superior para os clientes. O autor cita alguns benefícios :

- funcionais - benefícios tangíveis: motores para movimentarem acionamentos, pontes rolantes para movimentação de cargas, etc;

- sociais - benefícios que proporcionam prestígio ou *status*, por exemplo, reconhecimento da chefia quando compradores compram produtos excepcionais;
- pessoais - benefícios que promovem sentimentos positivos nos clientes ao efetuar a compra, por exemplo, fornecedores ecológicos ou socialmente comprometidos;
- Experimentais - benefícios que refletem o prazer sensorial que os clientes obtém de produtos e serviços, por exemplo, serviços extras, garantia alongada, etc .

Gale (1996) estabelece um método para determinar o preço ótimo de um produto, baseado em seu valor para os consumidores. A idéia é que cada produto ou serviço tem vários atributos que são mais ou menos importantes do ponto de vista de um grupo de clientes. Com base nesses atributos, pode-se determinar o valor total de cada produto, comparado com o de outros concorrentes, e assim achar o preço ideal. O valor total deve estar consistente com o preço praticado. Assim o de maior valor deverá ter o maior preço ou deverá ter o mesmo preço da concorrência, mas com uma maior participação de mercado. Um exemplo hipotético em carros populares está mostrado na figura 2.14.

ATRIBUTO	IMPORTÂNCIA	Carro A	Carro B	Carro C	TOTAL
Economia	30%	30%	40%	30%	100%
Robustez	25%	25%	50%	25%	100%
Design	20%	50%	30%	20%	100%
Acabamento	15%	20%	50%	30%	100%
Acessórios	10%	50%	30%	20%	100%
	100%	33%	41%	26%	100%

Figura 2.14: Simulação de cálculo do valor percebido total. (Adaptado de GALE, 1996)

O carro B, segundo esta avaliação, tem valor superior no mercado. O fabricante do carro B poderia melhorar a economia e a robustez e obteria um maior valor percebido pelo mercado, conseguindo desta forma preços superiores aos praticados. Seria uma questão de verificar a viabilidade financeira destas modificações. Para se conhecer o valor percebido, desdobra-se o produto em atributos e mede-se a importância e o desempenho deste produto e de seus concorrentes. Aquele que tiver maior valor percebido total tem a maior probabilidade de obter maior venda ou ter um preço superior. Esta é a idéia básica da Análise Conjunta, que desdobra o produto em atributos para calcular o valor percebido total e será abordada no Capítulo 3.

Conforme visto, o preço não pode ser definido sem haver um conhecimento da percepção de valor do mercado. Na análise do estudo de caso serão analisados os vários fatores que podem modificar a percepção dos compradores, influenciando a decisão de compra. O valor percebido pelos clientes tem um papel fundamental para adequar os preços de forma a se obter uma vantagem competitiva no mercado. Porém, não é o único fator para a definição dos preços, pois não é possível vender um produto abaixo do custo, nem é razoável colocar-se um preço de venda bem acima do preço da concorrência. Por isso, o administrador de preços eficaz deve ter uma visão completa de todos os fatores que influenciam na decisão de preços, conforme descrito no tópico 2.6, a seguir.

## **2.6 Fatores do Ambiente Competitivo Que Afetam a Definição de Preços**

De acordo com Oliveira (2000), vários fatores afetam a definição de preços, sendo alguns fatores internos e outros externos. Dentre os internos estão os objetivos da empresa, objetivos de *marketing* e custos. Dentre os externos se destacam o ambiente, a demanda e a concorrência. A descrição de cada fator está detalhada a seguir:

a ) Objetivos da empresa - Dependendo da escolha da empresa sobre os seus objetivos principais, a política de preços sofrerá pressão da alta administração. Kotler (2000) cita alguns objetivos: maximização dos lucros, maximização da participação de mercado, desnatamento máximo do mercado, liderança na qualidade de produto e sobrevivência. Assef (1997) cita outros dois objetivos: maximizar a capacidade produtiva e maximizar o capital empregado para perpetuar os negócios de modo auto-sustentado. Churchil Jr e Peter (2000) citam também a responsabilidade social como um fator importante para definição de preços, dependendo do tipo da empresa. Assim, organizações sem fins lucrativos ou empresas que prestam serviços imprescindíveis para a sociedade estão cada vez mais atentas a esses objetivos. Stanton, Walker e Etzel (2001) desdobram os objetivos em: orientado para lucros (alcançar o retorno - alvo ou maximizar o lucro), orientado para vendas (aumentar o volume de vendas e aumentar a participação de mercado) ou orientado para o *status quo* (estabilizar os preços ou se equiparar à concorrência). Qualquer que seja o objetivo da empresa, este é o primeiro fator que orientará o administrador de preços e é imprescindível que a política de preços esteja coerente com essa diretriz. Não é viável praticar preços muito baixos em empresas que visam à maximização de lucros ou liderança na qualidade do produto; nem é

possível pensar em preços muito altos para um objetivo de alta participação de mercado ou sobrevivência;

b ) Objetivos de *marketing* - A estratégia de preços deve estar coerente com a do negócio e a do produto. Segundo Oliveira (2000), a empresa deverá decidir qual a sua estratégia para o produto, antes de definir a sua estratégia de preços. A estratégia do produto contempla a escolha do mercado alvo e o seu posicionamento. Se a estratégia for o fornecimento de um “produto ampliado”, com excelentes características de qualidade intrínseca e serviços de nível superior com excelente posicionamento no mercado, não se pode colocar um preço inferior ao dos concorrentes para ganhar participação;

c ) Custos - Não se pode precificar efetivamente, sem entender como funcionam os custos da empresa. Entender como os custos mudam com as mudanças das vendas, dá sustentação nas decisões de preço. O custo do produto define o valor mínimo que a empresa pode cobrar por ele. Para cada nível de produção, há uma variação do custo unitário. Por isso os preços não podem ser fixos, pois dependem do volume vendido e devem variar de acordo com a escala de produção. Um preço mais baixo pode levar a um ganho de participação de mercado e conseqüentemente acelerar a função descendente da curva da experiência, conforme figura 2.15, diminuindo o custo unitário de produção. Portanto, a participação de mercado está intimamente ligada com o custo da empresa, formando um ciclo onde quanto menor o custo, mais condição tem a empresa de praticar preços baixos e ganhar participação de mercado. Um maior volume de vendas tende a aumentar a rentabilidade e a gerar caixa para investimento na produtividade, o que, por sua vez, baixa os custos.

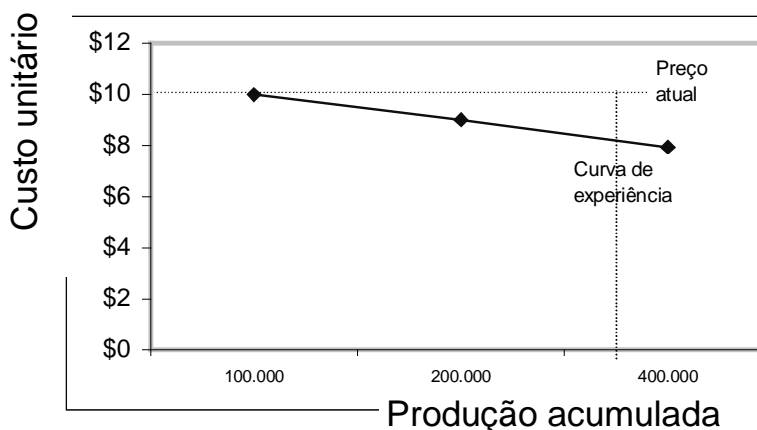


Figura 2.15: Curva da experiência (KOTLER, 1998).

Porter (1991), mostra que, ou se é líder de mercado, ou se trabalha com nichos, caso contrário a rentabilidade será baixa, conforme figura 2.16. De qualquer forma, a participação de mercado é muito importante para viabilizar uma estratégia de custos baixos.

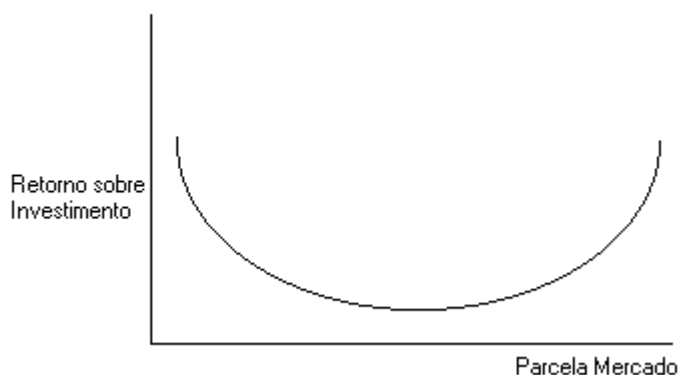


Figura 2.16 : Curva de rentabilidade segundo Porter (PORTER, 1991).

Alguns autores contestam a utilização única desse método para definição de preços. De acordo com Nagle e Holden (1995) a definição dos preços a partir dos custos denota prudência financeira, mas pode significar performance medíocre. É um método considerado mais justo, porém significa, em algumas situações, perda de lucros. Segundo os autores, os custos variam com o volume, mas se o controle da demanda é restrito, os resultados podem ser insatisfatórios. Por exemplo, este método leva a colocar preços altos em mercados fracos (volume pequeno, custo alto) e a colocar preços baixos em mercados fortes (volume alto, custo baixo). Outro problema é a dificuldade de cálculo correto do custo, pois algumas vezes

determinado produto pode subsidiar outro dentro da mesma linha ou vice-versa. Shapiro (1998) considera este método a maneira mais rápida de *comoditizar* um produto. O autor cita algumas razões:

- a premissa de que todos os competidores têm uma estrutura de custos semelhante nem sempre é verdadeira, pois os concorrentes podem estar em outros negócios e a estrutura de custos fixos será diferente, tornando o custo, para determinado produto, diferente;
- os produtos e serviços entre os vários competidores, apesar de serem aparentemente iguais, carregam valores intangíveis, tais como: marca e serviços de valor agregado, que representam oportunidades para diferenciação e posicionamento único;
- Muitos custos estão relacionados com serviços prestados aos clientes, que ocorrem depois do cálculo da margem bruta. Portanto, os custos nem sempre são apurados corretamente, o que torna esta questão mais uma dificuldade para adotar o *cost plus pricing*;

d ) Macro-ambiente – De acordo com Churchil Jr e Peter (2000, p.26) :

A análise ambiental é a prática de rastrear as mudanças no ambiente que possam afetar uma organização e seus mercados. Essas mudanças ocorrem em todas as dimensões do ambiente externo – econômica, política, social, natural, tecnológica e competitiva.

O mercado pode estar comprador ou em recessão, por isso, para se adotar uma estratégia de preços, não se pode menosprezar o ambiente econômico. A taxa de crescimento do mercado, a inflação, o câmbio são indicadores imprescindíveis para um correto dimensionamento do preço. O ambiente social pode mudar, melhorando a distribuição de renda, o perfil demográfico e cultural da população, criando oportunidades para introdução de produtos de maior valor agregado. Uma política de preços diferenciada por segmentos deve estar atenta à mudanças nos diversos públicos alvo, adequando-se às tendências de forma pró-ativa . O ambiente natural está mudando com uma velocidade muito grande em função da escassez de certos recursos. Da mesma forma a responsabilidade ambiental tem crescido e criado oportunidades para as empresas, o chamado marketing verde, que são as atividades que visam proteger o meio ambiente. Em um estudo, 93 % dos entrevistados responderam que o impacto ambiental de um produto era importante para tomar a decisão de compra. (

CHURCHIL JR e PETER, 2000, p. 45). O ambiente tecnológico pode trazer ameaças com criação de produtos substitutos que farão com que os preços baixem; e pode trazer oportunidades através da criação de novos produtos de consumo ou novos canais de venda, como a *Internet*;

e) Estrutura da indústria - Dependendo do tipo da indústria, a relação com os clientes é diferente, portanto a estrutura de preços muda . De acordo com Sardinha (1995), os quatro tipos de relação são:

- concorrência perfeita - muitos compradores e muitos vendedores de produto homogêneo. Por maior que seja a produção de uma empresa, esta não afeta a demanda do mercado. Por exemplo: produtos *commodities*, tais como: trigo, soja, café, etc;
- monopólio – apenas um vendedor, vários compradores. Ex : Companhia de energia elétrica;
- concorrência monopolista - muitos compradores e muitos vendedores de produto não homogêneo, com várias possibilidades de diferenciação. O produto de cada vendedor é diferenciado na mente dos clientes, o que dá autonomia na definição de preços. Por exemplo: roupas, alimentos industrializados, etc;
- oligopólio - poucos vendedores, muita sensibilidade ao preço da concorrência. Existem dois tipos de oligopólios: puros, quando existem poucas possibilidade de diferenciação, como, por exemplo, aço, alumínio; e oligopólios diferenciados, quando existem várias possibilidades de diferenciação, como, por exemplo, automóveis e companhias aéreas.

Quando o grau de concentração dos compradores é alto, ou seja, há um mercado com um pequeno número de compradores que perfazem uma parcela significativa do mercado, o poder de barganha dos vendedores diminui, forçando os preços para baixo;

f) Ciclo de vida do produto - Deve haver estratégias específicas de preço para cada estágio do ciclo de vida. Por exemplo, na maturidade os preços devem ser mais baixos do que no estágio do crescimento. Quanto mais exclusivo, inovador e eficaz o produto, maior capacidade de o produto influenciar no preço. Maiores detalhes sobre estratégias de preços em cada ciclo de vida são abordados no tópico 2.7;

g) Grau de homogeneidade dos produtos - Quanto mais comum for o produto, maior a tendência de os preços diminuïrem com o tempo. As empresas devem esforçar-se para criar

novos serviços ou agregar algo mais ao produto. Se o produto oferecido for uma *commodity*, ou seja, se houver pouca possibilidade de diferenciação, não se consegue colocar um preço *premium*. O grande desafio é diferenciar o produto, através de serviços ou melhorias, de forma a sair da condição de comum, na qual ele terá forçosamente um preço *commodity* (WEBSTER, 1991, p.192);

h ) Elasticidade da demanda em relação ao preço - Número de unidades que o mercado irá comprar para diferentes preços. A figura 2.17 demonstra graficamente as variações de demanda.

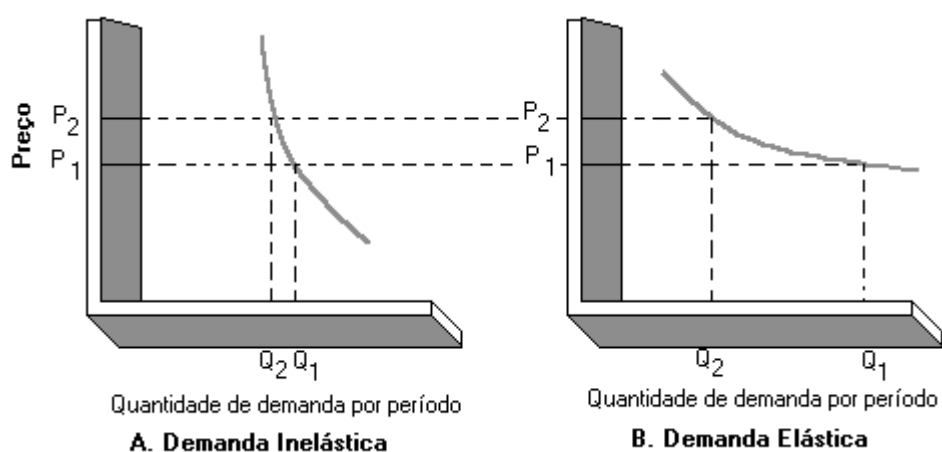


Figura. 2.17 : Elasticidade da demanda.(KOTLER e ARMSTRONG, 1993)

A determinação dos preços leva em conta a demanda, ou seja, o preço é mais alto quando a demanda aumenta e mais baixo quando há um desaquecimento da mesma. Este método diferencia também os segmentos ou clientes e a região geográfica do mercado. A equação da demanda é:

$$\text{Elasticidade-preço} = \frac{\text{mudança percentual na quantidade demandada}}{\text{mudança percentual no preço}} \quad (5)$$

Na figura 2.17 A, verifica-se que a elasticidade é menor que 1, a demanda é inelástica. Na figura 2.17 B, a elasticidade é maior do que 1, a demanda é elástica. Existem certos produtos ou serviços que são muito afetados pela sazonalidade da demanda e nesses casos há a possibilidade de se praticarem preços diferenciados;



i ) Concorrência - A definição do preço baseada na concorrência usa o balizamento dos preços com os do concorrente, ou seja, não se precisa colocar o mesmo preço, mas a qualquer movimento do competidor há uma mudança proporcional nos preços da empresa. Esta prática é muito comum no caso dos oligopólios. Se houver um movimento de preços de um competidor, os outros fatalmente o seguirão ou perderão *market share*. Por isso os principais desafios que estas empresas enfrentam são: o bom controle dos custos, de modo a ficarem mais competitivas e suportarem uma agressividade de preços da concorrência e a capacidade de diferenciar os produtos, agregando serviços, de modo a fugir da guerra de preços. Normalmente o competidor que tem a maior parcela de mercado exerce a liderança de preços, sendo que os outros são seguidores. O que permite ao líder direcionar preços é o maior conhecimento do mercado e do comportamento dos clientes sobre qualquer variação no composto de *marketing*. Scherer (1979) argumenta que uma visão mais realista do oligopólio pressupõe que as decisões de preço dos vendedores são interdependentes. Um aspecto relevante é o nível de confiança entre os executivos das empresas competidoras. Caso seja baixo, esta indústria fica bastante susceptível a uma guerra de preços. Não se pode perder de vista que mesmo um bom relacionamento com a concorrência não impede que novos competidores entrem no mercado e ganhem participação à custa de preço. Portanto é importante que o preço seja alto o suficiente para dar lucros e baixo o bastante para criar barreiras de entrada. Bonoma (apud Simon e Dolan, 1998, p.100) descreveu o que chama de efeito *Veg-O-Matic*, que é um aparelho para picar e fatiar legumes, conforme mostra a figura 2.18: “Os lucros da empresa situam-se entre o custo variável e o valor percebido pelo consumidor, mas sujeito a ser picado, cortado em cubos e fatiado por um rápido movimento descendente dos preços da concorrência”.

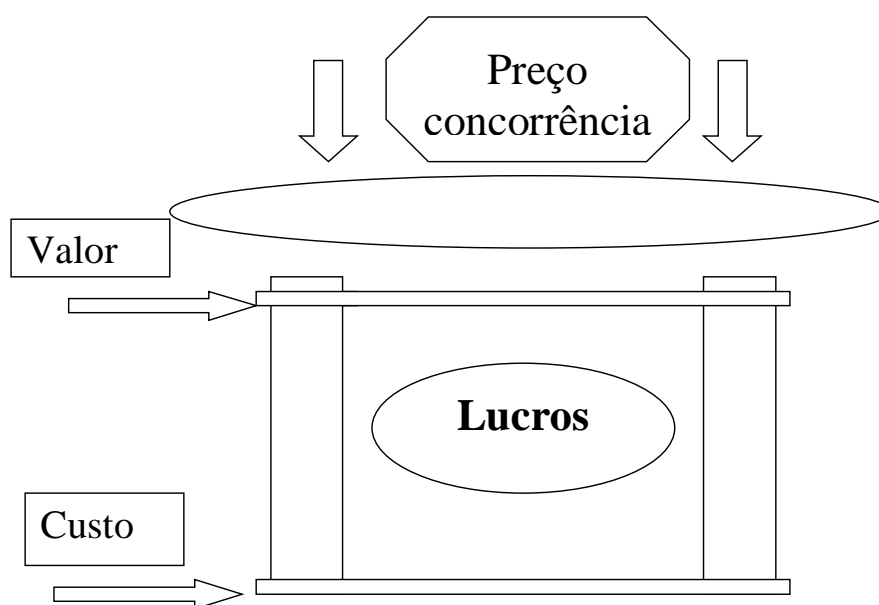


Figura 2.18: O problema *Veg- O -Matic* .de preço (SIMON e DOLAN, 1998)

Kotler e Armstrong (1993) citam exemplo da guerra de preços entre a *Caterpillar* e a *Komatsu*, que originou em grande prejuízo para esses dois concorrentes: a *Caterpillar* após 50 anos de lucros perdeu 1 bilhão de dólares em menos de 3 anos; a *Komatsu* perdeu 30 % dos seus lucros. Nagle e Holden (1995, p.115) enfatizam a necessidade de se evitar uma guerra de preços: “É fácil ficar seduzido por rápidos crescimentos e falhar em reconhecer as conseqüências de longo prazo. O corte de preços hoje vai modificar a indústria no futuro, freqüentemente para pior”. Como lidar com a concorrência ? Como minimizar este efeito de forma a termos maiores lucros? Segundo Simon e Dolan (1998, p.117):

O caminho é uma coordenação de preços de forma a não entrar numa guerra de preços. Deve-se procurar compreender os concorrentes e antever suas mudanças de preços e reações, então, com base nisso, começar a influenciar e administrar os preços dos concorrentes.

De acordo com Simon e Dolan (1998), para avaliação do grau de retaliação de preços da concorrência alguns fatores são importantes:

- estrutura de custos : quanto maior for o peso do custo variável na estrutura de custos, menor a tendência de retaliação;
- perecibilidade do produto: quanto maior for a perecibilidade do produto, maior a tendência de retaliação;
- análise do setor (demanda x oferta): se a capacidade da oferta for maior que a demanda ou se o crescimento do setor for baixo teremos tendência a guerra de preços;
- possibilidade de diferenciação do produto: quanto maior for a diferenciação,, menor a possibilidade de haver problemas com a concorrência com relação a preços;
- número e diversidade dos concorrentes: fica mais difícil uma coordenação, na medida em que houver muitos concorrentes e de características diferentes;
- relacionamento entre concorrentes: quando existem antecedentes que não permitam o bom relacionamento entre os concorrentes, fica mais difícil evitar uma guerra de preços.

Segundo Clancy (1998), a definição de preço a partir da concorrência não é correta, pois a empresa não tem a informação de lucro nem de custo da empresa concorrente. Algumas vezes esta pode estar trabalhando com margens muito baixas; em outras situações o concorrente pode estar com um processo de produção bem superior e desta forma os custos não seriam equivalentes. O autor salienta que boa parte dos consumidores não decide a compra somente a partir do preço. Por isso recomenda que as empresas trabalhem no sentido de agregar valor ao produto, inová-lo e diferenciá-lo do das concorrentes, para obterem melhores resultados.

## 2.7 Estratégias de Preços

Uma empresa não define simplesmente um preço, mas sim uma estrutura de preços, que cobre diferentes itens de sua linha. Por isso, antes de se formular a estratégia de preços, é importante verificar o estágio do ciclo de vida dos seus produtos e definir o posicionamento do produto nos segmentos de mercado que se quer atingir. De uma forma geral, as empresas utilizam uma estratégia de preços com grande ênfase em custos e lucros e pouca ênfase em satisfação dos seus clientes. O enfoque de aproximação com o cliente permite perceber os valores mais importantes e agregar serviços que transformem o preço em um fator de menor relevância.

Simon e Dolan (1998, p.136-137) afirmam que deve haver uma adequação dos preços a cada segmento ou a cada situação:

O estrategista de preços identifica as oportunidades de lucro através da adequação de preços. Diferentes clientes possuem diferentes níveis de disposição e capacidade de pagar. Uma das falhas mais comuns no estabelecimento de preços é deixar de adaptar o preço a essas realidades, perdendo assim interessantes oportunidades de lucro.

Colin Marshall (apud Simon e Dolan, 1998, p.137), torna clara a necessidade de adequação dos preços a cada segmento:

(...) a grande maioria dos viajantes compra as passagens em função de preço (...), mas algumas pessoas pagarão um pouco mais. Quero salientar que, quando digo um pouco, é isso mesmo que quero dizer. Em nosso caso, estamos falando em média de cinco por cento. Entretanto, essa porcentagem se traduz em um faturamento extra de 250 milhões a 440 milhões de libras por ano.

Simon e Dolan (1998, p.142) recomendam a adequação do preço através da “construção de cercas, isto é, levar os consumidores de alto valor percebido a pagar o preço

elevado e os consumidores de baixo valor percebido a pagar o preço mais baixo”. Há quatro meios principais de construção de cercas:

- separação por linha de produto – um exemplo interessante citado pelo autor é o do Ford Taurus, que estava tendo pouca aceitação no modelo luxo em função do preço elevado. A Ford lançou novo modelo com poucos opcionais e mais barato. Esta decisão ajudou a atender consumidores mais sensíveis a preço, bem como reforçar a imagem do modelo original como um carro completo;
- disponibilidade controlada – alguns descontos são oferecidos somente para determinado público alvo e determinadas situações. Por exemplo, catálogos, cupons, diferenças de preços por áreas geográficas e restrições nos pontos de venda;
- separação por características dos compradores – descontos de acordo com características dos compradores. Assim um estudante paga meia entrada no cinema, os idosos têm descontos em farmácias, professores têm descontos em certas publicações;
- separação por características das transação – descontos por quantidade vendida, por pacote de produtos, etc.

Através da adequação dos preços constróem-se estratégias de forma a ativar a demanda, reforçar a imagem do produto e obter vantagem competitiva, aumentando os lucros da empresa. Algumas estratégias de preço são descritas nos próximos subtítulos:

### **2.7.1 Estratégia por composto de produto**

Alguns produtos fazem parte de um composto. Segundo Kotler (2000), o preço deve ser trabalhado de forma diferente quando faz parte de um composto, visando maximizar os lucros. Neste caso, a fixação de preços é mais complexa devido à demandas e custos inter-relacionados, além de diferentes graus de concorrência. Nos próximos tópicos vão ser analisadas as principais estratégias de preço composto.

#### **2.7.1.1 Preço por linha de produtos**

Atualmente vive-se a era da diferenciação de produtos, *customização* em massa, ciclo de vida de produtos mais curto devido a novos produtos e produtos substitutos dos atuais. Isto

leva os gerentes de *marketing* a ter maiores problemas com a sua política de preços: eles precisam ter cuidado ao formar os preços para competir no mercado, como também devem tomar o cuidado de não competir com a sua própria linha de produtos.

Churchill Jr e Peter (2000) consideram que os profissionais de *marketing* devem contemplar a estratégia de preços para a linha inteira, de modo que o preço de cada produto seja consistente com a imagem total da linha. Para se trabalhar com produtos de uma mesma linha, a estratégia mais eficaz deve ser aquela que consiga escalonar os diversos produtos em níveis diferenciados de preço e qualidade. Se o produto de maior qualidade é definido com o preço muito maior do que o seguinte, pode haver migração da demanda para o produto inferior e conseqüente canibalização do produto de melhor qualidade. Como trabalhar esta interdependência para gerar o melhor resultado global ? Como não canibalizar o seu próprio produto através de uma política de preços adequada ? Como separar os produtos de cada público alvo através dos preços ? Estas e outras perguntas serão respondidas a seguir, elucidando como funcionam os preços de uma linha de produtos e quais as estratégias mais eficazes para se trabalhar.

Segundo Simon e Dolan (1998) existem dois tipos de interdependência da linha de produtos: ou são complementares ou substitutos. Serão complementares, quando o aumento da demanda do produto A aumenta a demanda do produto B. Serão substitutos, quando o aumento da demanda do produto A diminui a demanda do produto B. Para produtos substitutos existem produtos segmentados por substituição horizontal (cores, modelos, etc), segmentados por aplicação (máquinas de uso doméstico e uso profissional), ou segmentados por substituição vertical (versões de automóveis, refrigeradores, etc). Algumas estratégias para produtos complementares são citadas pelos autores:

- o preço deve ser mais baixo que o preço isolado ideal, isto é, proporcional ao aumento das margens dos produtos complementares;
- deve-se levar em conta também os efeitos da criação de um relacionamento forte com o consumidor, criando uma fidelização.

Existem três outras modalidades usadas de produtos complementares :

- acessórios opcionais - Kotler (1998, p.453) cita que “as empresas oferecem produtos ou características opcionais acompanhando o produto principal. ” Por exemplo, as montadoras de automóveis devem decidir quais produtos devem ser

tratados como opcionais e quais deverão estar embutidos no preço do carro. Nessa estratégia, o acessório tem margem bem superior ao produto base;

- produto cativo - alguns produtos exigem o uso de outros produtos. Assim a *Gillette* vende o barbeador *sensor*, porém é necessário comprar o refil. Normalmente a margem do refil é bem superior à do produto base. Outro exemplo são as empresas que vendem máquinas e cobram cara a manutenção ou as peças de reserva;
- produto derivado – produtos derivados na produção de alimentos e produtos químicos. A venda desses produtos deverá, no mínimo, cobrir o custo, para evitar sobrecarregar o custo dos produtos principais.

Algumas outras estratégias dentro da linha de produtos são recomendadas por Simon e Dolan (1998):

- alternativas menos dispendiosas, segundas marcas – criar uma segunda marca para combater marcas de preços baixos;
- extensões *premium* – ampliação da gama de produtos oferecidos “para cima” , ou seja, criar produtos mais sofisticados. Um exemplo seriam os automóveis japoneses que começaram com modelos populares e atualmente concorrem com os modelos de luxo.

#### 2.7.1.2 Preço pacote

O preço pacote é o preço definido para um conjunto de produtos a serem adquiridos juntos. Segundo Simon e Dolan (1998, p.275) “O preço por pacote de produtos funciona quando os consumidores apresentam diferentes disposições para pagar, ou seja, diversos preços máximos.” O pacote pode proporcionar uma redução de custos tanto para o produtor como para o cliente. O vendedor pode ter menores custos com a escala, maior poder de barganha e diminuição da complexidade, enquanto o comprador, além do preço mais barato, poupa tempo e esforço. Existem alguns tipos de preço pacote: puro (oferece-se somente o pacote), misto (oferece-se tanto o pacote quanto o produto individual) e vendas casadas (o comprador do produto principal concorda em comprar do vendedor os produtos complementares). Quando o mercado é muito heterogêneo, a recomendação é pacote misto; se o mercado é homogêneo, isto é, ele se caracteriza por consumidores com muita similaridade em seus valores percebidos, os preços separados tendem a ser a melhor solução (SIMON e DOLAN, 1998).

Shapiro (1998) cita uma outra estratégia de preço pacote que seria a incorporação de outros serviços ligados ao produto ou a incorporação de produtos ligados a serviços. O autor chama de *servicize a product* ou *productize a service*. Um exemplo atual são as montadoras de automóvel, que oferecem, através de banco próprio, o *leasing* e o seguro.

### 2.7.2 Estratégia de preços diferenciados

A estratégia de preços diferenciados ocorre quando a empresa vende os seus produtos a preços diferentes a segmentos diferentes. Shapiro (1998, p.7) afirma que “cada cliente e cada transação representa um valor diferenciado. Quanto mais *customização* puder ser feita, melhor será o resultado”. Kotler (2000) acrescenta que normalmente esses preços diferentes não refletem uma diferença proporcional de custos. O autor cita alguns tipos de preços diferenciados:

- por versão- versões diferentes do produto recebem preços diferentes, embora não proporcionais a seus respectivos custos. Um exemplo seriam os vídeo cassetes de duas a sete cabeças;
- por segmento- cobram-se preços diferentes a diferentes grupos de consumidores pelo mesmo produto ou serviço, em função do valor atribuído. Por exemplo, meia entrada dos cinemas e desconto para idosos;
- por localização – dependendo da localização, o mesmo produto é vendido a preços diferentes. Por exemplo, localização em teatro, cinemas em subúrbio ou *shopping*;
- por período – os preços variam de acordo com o contexto, ou seja, dependendo do período do ano, da data ou do horário. Um exemplo seriam os hotéis que em alta temporada cobram mais caro, ou as linhas aéreas que, em horários de baixa demanda, vendem o bilhete mais barato;
- por imagem – as empresas fixam o preço do produto baseado na diferença de imagem. Um exemplo são as embalagens diferenciadas de perfume;
- preço regional – de acordo com Churchill Jr e Peter (2000), o custo de transporte pode variar, dependendo da região em que vai ser entregue o produto, portanto os preços deverão ser diferenciados por região para refletir essa diferença. Kotler (2000) acrescenta que deve ser levada em conta também a estratégia da empresa em certa região, no tocante à concorrência.

### **2.7.3 Estratégias de preço baseadas na performance**

Esta estratégia consiste no pagamento do vendedor, baseado na performance do produto ou serviço. Assim, se o serviço não traz resultados para o comprador, este desembolsa menos e o vendedor recebe menos; ao passo que, se o serviço der um retorno superior ao acordado, o comprador pagará mais. O comprador ficará satisfeito apesar de o valor pago ser em termos absolutos maior, mas os resultados aparecerão e o valor relativo pago é menor; e o vendedor estará sendo recompensado pela sua eficácia. Para alguns serviços esta modalidade de remuneração é mais comum: consultoria, serviços industriais, transporte, etc. Shapiro (1998) cita algumas vantagens deste método:

- melhor alinhamento de objetivos entre vendedor e comprador;
- maior segurança para o vendedor de que não venderá a um preço inferior; e maior segurança para o comprador com dúvidas sobre a qualidade do serviço prestado, pois tem a segurança de que não pagará todo o valor, se o trabalho não der resultado;
- maior transparência entre o vendedor e o comprador, possibilitando explorar mais intensamente as oportunidades.

Uma variação desse método é o uso de diferentes medidas para pagamento de serviços prestados. Um exemplo é a Xerox que não é remunerada pela locação da máquina copiadora mas sim pelo número de cópias tiradas pelo usuário, através de um contador.

### **2.7.4 Preço promocional**

O preço promocional ou com descontos é uma ferramenta para estimular o consumo, baseada na redução temporária de preços. Kotler (2000) cita algumas estratégias:

- preço isca - os supermercados reduzem os preços de marcas conhecidas de forma a aumentar o tráfego na loja;
- preço de ocasião – em determinadas épocas do ano de baixa demanda, os vendedores promovem liquidações, ou vendas de produtos fora de estação;



- alteração de preços percebidos – conforme visto no item 2.5.1, são maneiras de mudar a percepção do comprador. Por exemplo: mudança do prazo de pagamento, mudança da taxa de juros, cupons de desconto, preços não inteiros;
- serviços adicionais – oferecer maior garantia, assistência técnica gratuita, etc.

Nagle e Holden (1995) introduzem o conceito de “líder de perda”, que são os produtos vendidos a preços muito baixos, às vezes menor que o custo variável, a fim de atrair clientes para outros produtos. Isto é comum em supermercados onde são colocadas ofertas de produtos baratos, preferencialmente aqueles com grande frequência de compra e forte referência, para atrair consumidores.

Existem várias modalidades de descontos:

- desconto por quantidade – não pode ser muito alto, pois somente os maiores clientes terão vantagem e poderão levar a uma maior concentração do mercado e conseqüentemente a um maior poder de barganha desses clientes;
- descontos funcionais – são oferecidos aos revendedores e distribuidores, que exerçam certas funções, tais como: vendas aos pequenos clientes, armazenagem, etc;
- descontos em função da concorrência – pode haver uma simples diminuição de preços, porém o mais comum é o corte de preços em outras formas, para evitar problemas com a concorrência: alteração na taxa financeira, eliminação de acréscimos extras, melhorias no produto, incorporação do transporte;
- descontos de caixa – redução de preços para pagamento à vista;
- descontos sazonais – propiciam o aumento da demanda em épocas de baixa.

### **2.7.5 Estratégias no ciclo de vida do produto**

O produto passa por várias fases durante o ciclo de vida. Para cada fase, a abordagem de preço deverá ser diferenciada. Durante o desenvolvimento e o crescimento, ou seja, para os novos produtos, trabalham-se algumas estratégias diferentes das da maturidade, quando os produtos já estão consolidados no mercado. Algumas estratégias para estas fases são recomendadas por Kotler (2000):

- a) Novos produtos - podem-se adotar duas estratégias para produtos novos :
- atingir a nata do mercado, através de um preço inicial alto, e a seguir diminuir o preço para expandir as vendas;
  - adotar a política de preço de penetração com preço inicialmente baixo, para atingir uma grande participação de mercado, conseguindo diminuição de custos ( curva da experiência);
- b) Produtos existentes - na fase da maturidade, a taxa de crescimento de vendas do produto se estabiliza e a tendência é a queda dos preços. É possível a empresa rejuvenescer o produto, modificando o mercado, a fim de alcançar preços melhores.

### **2.7.6 Estratégias de preço voltadas para o lucro**

As estratégias de preço só terão efetividade se puderem se transformar em maiores lucros para as empresas. Existem algumas ferramentas que ajudam a medir se a política de preços praticada está voltada para lucros ou para vendas. Se o preço em conjunto com as outras variáveis do *marketing* fazem com que aumentem as vendas, sem aumentar os lucros, pode-se afirmar que a política de preços está inadequada. Nos próximos tópicos são mostradas três ferramentas que, se bem usadas, farão um controle da efetividade da política de preços, fazendo com que se aumentem os lucros.

#### *2.7.6.1 Pocket price*

Marn e Rosiello (1992) constataram que a maioria dos administradores consideram as transações de colocação de preço como pouco importantes e delegam esta função para níveis inferiores, não percebendo quão grandes são as oportunidades de lucro de uma política de preços bem elaborada. São citadas duas ferramentas de controle e administração de preços: o *pocket price waterfall* e o *pocket price band*. O *pocket price* é o preço final líquido, ou seja o preço de lista, retirados todos os descontos, bônus, promoções, fretes, etc. O *pocket price band* (fig. 2.20) mostra a dispersão existente entre os preços líquidos praticados nos diversos clientes. O que ocorre ao analisar esta ferramenta é que os gerentes encontram espaços para diminuir algumas modalidades de descontos ou cobrar por serviços de alguns clientes e ajustar a banda, de forma a conseguir menores diferenças de preços no mercado e aumentar a

rentabilidade. O *pocket price waterfall* é a análise dos diversos níveis de preços líquidos praticados, conforme figura 2.19.

<b>Preço de lista</b>	<b>\$ 6,00</b>
- Desconto quantidade	0,1
- Desconto competitivo	0,12
<b>Preço faturado</b>	<b>\$ 5,78</b>
- Desconto cond. pagam.	0,3
- Bônus volume anual	0,37
- Desconto promoção	0,35
- Propaganda cooperada	0,2 0,09
- Reembolso frete	
<b>Preço líquido recebido</b>	<b>\$ 4,47</b>

Figura 2.19: *Pocket price waterfall* ( MARN e ROSIELLO, 1992)

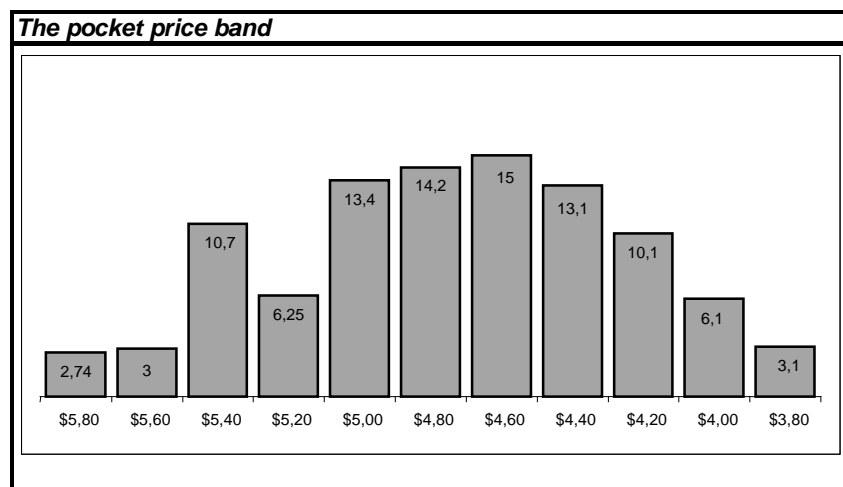


Figura 2.20: *Pocket price band* (MARN e ROSIELLO, 1992)

### 2.7.6.2 Profit driven pricing

Smith (1994) mostra que sempre existe nas empresas uma discussão entre a área financeira e *marketing*/vendas. Os gerentes financeiros forçam um maior preço para obter maiores lucros (*cost driven pricing*). Já os profissionais de vendas querem conseguir vender o máximo possível, nem que seja baixando o preço (*customer driven pricing*). O autor propõe um procedimento para evitar este antagonismo e trabalhar pelo maior lucro, o que chama de *profit driven pricing*. A filosofia básica da proposta é que um corte de preços só se justifica se vai gerar vendas adicionais, a fim de cobrir o lucro perdido se estivesse com o preço original. Na verdade é uma sistemática de maximizar os lucros, simulando variações de preços e volumes de vendas. A figura 2.21. exemplifica uma simulação de variação de volume de vendas a partir de uma variação de preços de 5 %, mediante a simulação da expectativa de venda dos especialistas da empresa:

Cenário	Variação no volume de vendas	Corte no preço	Variação no lucro
1	10 %	5 %	( 29,92 % )
2	20 %	5%	( 15,42 % )
3	30 %	5 %	( 1,03 % )

Figura 2.21: Variação de vendas com corte de preços de 5 %.

Um corte em todos os preços de 5 % precisaria de um aumento de volume de no mínimo 30,5 % para manter o mesmo lucro! Outra maneira de exercitar a viabilidade de estratégias seria verificar qual a variação de preços para aumentar os lucros, conforme figura 2.22:

Cenário	Variação de preços	Variação nas vendas	Novo lucro
1	10 %	(16 %)	90
2	5 %	( 9 % )	102
3	0	0	100
4	( 5 % )	10 %	103
5	( 10 % )	25 %	90

Figura 2.22 : Simulação de variação de vendas com variação de preços.

Neste caso verificamos que o corte nos preços de 5% deve originar um aumento de vendas de 10% e conseqüentemente um lucro 3 % maior do que na situação original .

### 2.7.6.3 Custo a nível de cliente

Shapiro (1987) propõe um sistema de avaliação dos dados de venda a nível de cliente e custo de servir. Segundo o autor, ao fazer um gráfico preço líquido x custo de servir para os clientes, verifica-se que vários deles não são lucrativos. A proposta consta de uma análise de quais tipos de clientes se deve trabalhar ou se se deve deslocar a posição no gráfico, via preço ou cobrança de alguns benefícios oferecidos, de forma a aumentar a lucratividade, conforme figura 2.23. Tipos de clientes:

- passivos- relativamente insensíveis a preço e níveis de serviço. Normalmente o custo do nosso produto é insignificante comparado com o custo total. Pagam o preço de lista por poucos serviços;
- seguidores – alto custo de servir (normalmente muitas ordens de serviço de lotes pequenos), porém estão aptos a pagar um alto preço;
- agressivos – grandes clientes, que demandam alta qualidade, baixos preços e melhores serviços;
- barganha- clientes de grandes volumes, pouco sensíveis a qualidade e serviços e muito sensíveis a preço. Muito bem informados sobre os competidores e não hesitam em trocar de fornecedor.

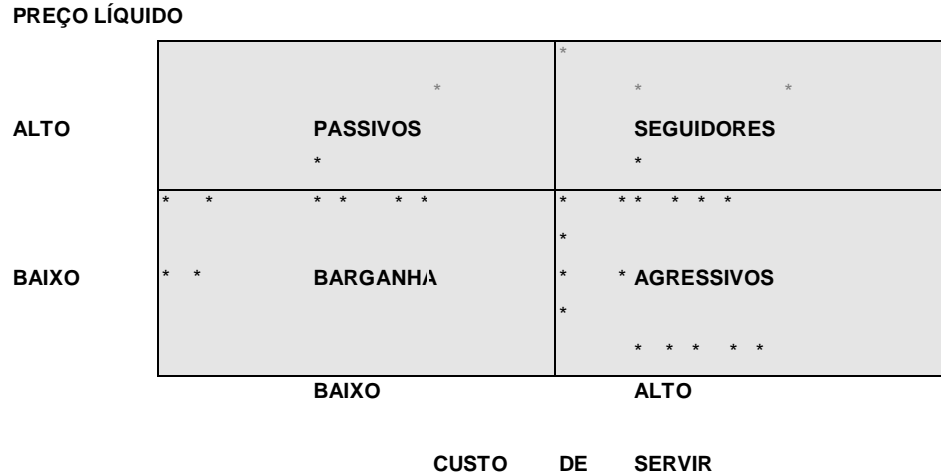


Figura 2.23: Exemplo da grade de tipos de clientes atendidos (SHAPIRO et. alli,1987)

## 2.8 Estruturação de uma Política de Preços

Segundo Dolan (1995), são os seguintes os passos para a adoção de uma política de preços :

- 1- verificar o valor percebido pelos clientes. Parte-se do pressuposto de que a estratégia do produto está definida, bem como o seu público alvo. Desta forma um meio utilizado para saber o que os clientes valorizam mais é uma pesquisa de mercado;
- 2- verificar as diferenças de como os clientes valorizam o produto (segmentar o mercado) e *customizar* preços de acordo com a segmentação;
- 3- avaliar a elasticidade da demanda em função de variação dos preços no mercado. Alguns exemplos : % do item no custo total do produto, o custo de troca, diferença de performance do produto entre os competidores, fatores intangíveis que afetam a decisão do comprador;
- 4- identificar a melhor estrutura de preços (tipos de descontos, acréscimos por serviços extras, pacotes, etc );
- 5- verificar a reação dos concorrentes. Que fariam os concorrentes ? Deve ser pensado como o preço vai impactar na lucratividade da empresa. A guerra de preços deve ser evitada de todas as formas; o ideal é não baixar os preços e sim oferecer mais serviços e /ou melhores condições;

- 6- monitorar os preços nas transações. Deve ser avaliada a lucratividade por cliente, através do preço final (*pocket price*) e deve ser monitorado o retorno financeiro por cliente;
- 7- avaliar continuamente a reação emocional dos clientes. Deve ser considerada a reação a curto e a longo prazos.

## 2.9 Considerações

Para os administradores de *marketing* definirem os preços dos produtos é pré-requisito que tenham um profundo conhecimento de qual a importância dos preços e qual o impacto dos preços nos lucros para cada tipo de produto. Devem também saber como cada fator do ambiente competitivo (objetivos da empresa, custos, concorrência, dentre outros) impacta na definição dos preços dos produtos, bem como quais as estratégias mais eficazes para melhorar os resultados. Para consolidar uma política de preços bem estruturada, deve-se levar em conta também a resposta dos compradores aos preços. Este é o ponto crítico para as empresas formarem o preço que gere o maior lucro. O presente trabalho propõe achar o valor percebido e, através deste, calcular a resposta do mercado ao preço de determinado produto.

O valor que cada segmento percebe no produto ou serviço é fundamental para que o administrador de *marketing* possa adequar todo o composto mercadológico, de forma a melhorar a competitividade de sua empresa. Dentro deste contexto, o preço atua de duas formas:

1. interferindo na equação de valor, já que na medida que o preço cai, os custos para o cliente diminuem e o valor percebido aumenta;
2. melhorando os lucros, pois se o valor percebido é muito alto em relação aos concorrentes, é possível aumentar-se os preços, para melhorar os resultados, sem perda considerável da competitividade do produto.

No Capítulo 3 vão ser discutidas as ferramentas que podem ser utilizadas para calcular o valor e qual a técnica mais adequada para cada situação.

## **CAPÍTULO 3 - DESCRIÇÃO DA TÉCNICA ANÁLISE CONJUNTA**

O modelo a ser proposto no presente trabalho é composto de duas fases: a primeira é a medição do valor percebido pelo mercado utilizando uma técnica de resposta a preços; em seguida é verificada a adequação dos preços com os outros elementos do composto mercadológico. A primeira parte do Capítulo 3 descreve algumas técnicas para medir a resposta a preços, suas vantagens e desvantagens, bem como as razões da escolha da Análise Conjunta para ser usada no modelo. A segunda parte descreve, em detalhes, a técnica adotada, que permite medir o valor de cada um dos atributos que compõem o produto e possibilita calcular o valor percebido total do produto, em comparação com a concorrência.

### **3.1 Técnicas para Medir a Sensibilidade a Preços**

Para se identificar o preço adequado de um produto para determinado mercado é necessário conhecer o ambiente competitivo e o valor que este segmento percebe no produto. A chave para solucionar este problema é medir a relação de valor do referido produto em comparação com os produtos concorrentes.

Segundo Nagle e Holden (1995), estimativas numéricas sobre sensibilidade a preços dos clientes podem aumentar substancialmente a efetividade dos preços. O desafio principal é responder as seguintes perguntas: Como medir o valor que os clientes dão ao produto? Quais atributos do produto são mais importantes para os clientes?

Monroe (1990) recomenda alguns métodos para medir a demanda a diferentes preços, a chamada medida de elasticidade a preço. Existem várias ferramentas para estimar-se numericamente a elasticidade a preços. Cada método tem as suas vantagens e limitações. O mesmo autor pondera que, para avaliar a validade das pesquisas, se deve verificar a estratégia e os objetivos de preço da empresa. Se esta escolher a definição de preços a partir dos custos ou a partir da concorrência, o uso de metodologias científicas têm pouco impacto para o administrador. Entretanto, ao optar por estratégias de preço pró-ativas, que levam em conta o valor percebido dos consumidores, o entendimento das reações a preço



do mercado é fundamental para a definição dos preços mais adequados, que gerarão maior lucro.

Segundo Simon e Dolan (1998), ao saber, em termos quantitativos, como os consumidores respondem ao preço e aos preços dos concorrentes, os administradores de preço podem tomar decisões mais racionais.

Nagle e Holden (1995) argumentam que, para medir a sensibilidade a preços, os procedimentos diferem em duas dimensões: as condições de medição e a variável que está sendo medida. A figura 3.1 mostra com detalhes esse processo.

Técnicas para medir a sensibilidade a preços		
	Condições de medição	
Variável medida	Não controlável	Controlável experimentalmente
Compras atuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dados de vendas</li> <li>▪ Dados de auditoria em lojas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiências em lojas</li> <li>▪ Experiências de compras em laboratórios</li> </ul>
Preferências e intenções	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Painéis de consumidores</li> <li>▪ Questionários diretos</li> <li>▪ Pesquisa de respostas de compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pesquisas de compras simuladas</li> <li>▪ Análise conjunta</li> </ul>

Figura 3.1: Técnicas para medir a sensibilidade a preços (NAGLE e HOLDEN,1995)

Quando os pesquisadores usam medições incontroláveis, comportam-se como simples observadores, pois não podem influenciar ou manipular as variáveis. Assim, quando coletam as compras de determinado produto, não podem alterar os preços ou outros atributos. Quando os pesquisadores utilizam técnicas experimentais controláveis, podem alterar certas variáveis e verificar o efeito causado. Essas técnicas são mais precisas, porém mais caras e consomem mais tempo.

As pesquisas dependem da variável medida, ou seja, compras atuais ou preferência. As compras atuais medem o comportamento, enquanto as preferências ou intenções medem as escolhas que as pessoas fariam em uma situação de compra hipotética.

Além das técnicas de medição utilizadas para estimar o melhor preço para determinado produto, Simon e Dolan (1998) citam outra ferramenta de estimativa de preços, a partir de análise interna, que é a análise de especialistas. A seguir, apresenta-se o detalhamento de cada um dos métodos.

### 3.1.1 Análise de especialistas

O método consiste em reunir informações e opiniões de especialistas da própria empresa, de modo a estimar qual seria o melhor preço para determinado produto. Por melhor preço entenda-se aquele que poderá gerar o maior lucro. As pessoas a serem escolhidas deverão ter funções e níveis hierárquicos diferentes. A pesquisa deverá buscar opiniões de todos os selecionados de qual o volume de vendas será alcançado para cada nível de preço. Posteriormente será colocado em um gráfico, com todas as avaliações. Em seguida tira-se uma média dos valores do volume de vendas para cada preço e coloca-se a contribuição unitária para cada valor. Com isso chega-se ao preço que gerará o lucro máximo. Na figura 3.2 mostra-se um exemplo do descrito.

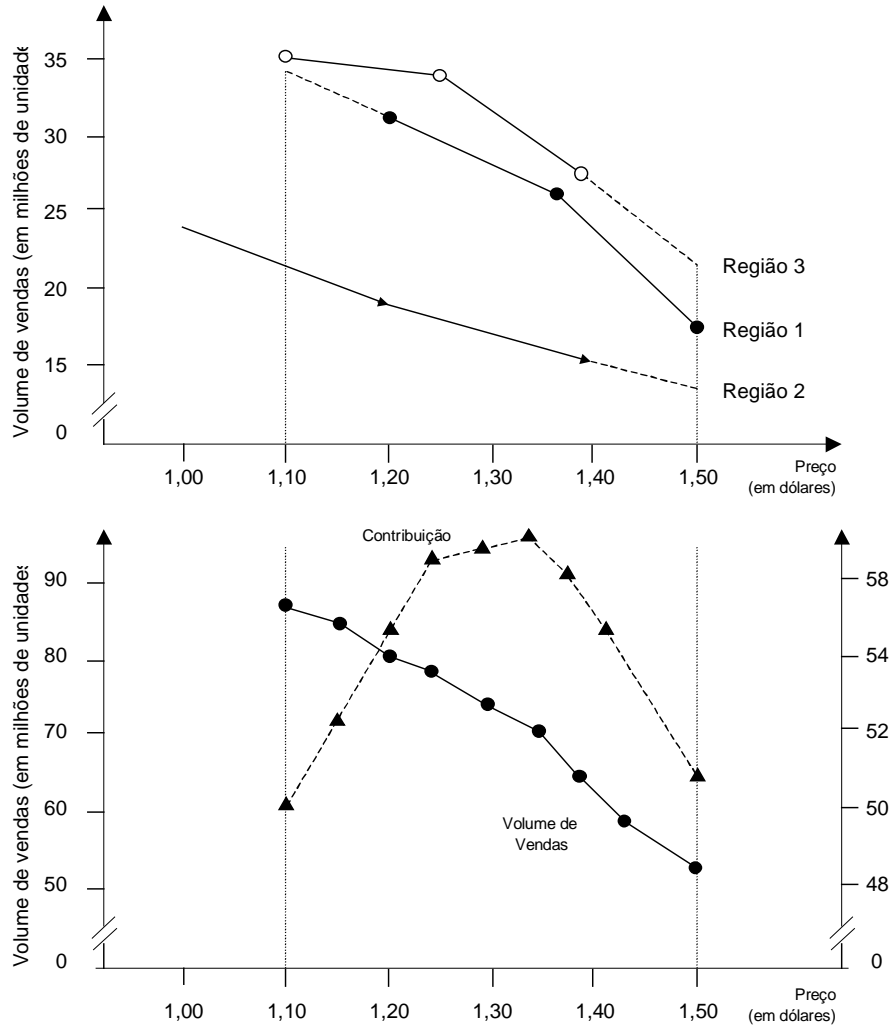


Figura 3.2: Simulação baseada em análise de especialistas.(SIMON e DOLAN,1998)

**A análise de especialistas é útil quando não se dispõe de nenhuma pesquisa de mercado e se deseja um método simples, barato e rápido. É também recomendada quando se trata de um produto novo ou situação nova. As desvantagens são:**

- só funciona bem no mercado *business to business*, onde o número de clientes é limitado e permite fazer uma estimativa mais adequada;
- é uma análise baseada em fontes internas de informações e, em consequência, corre-se o risco de ter uma visão errada da resposta do mercado.

Nagle e Holden (1995) alertam que mesmo utilizando-se técnicas para medir a resposta de preços, os administradores de *marketing* devem usar o seu conhecimento de mercado para definir a estratégia (de preços). Não se deve confiar

somente nas estimativas empíricas de preço, pois estas devem ser complementares ao conhecimento de mercado dos formadores de preço. O administrador de *marketing* deve usar o seu conhecimento para escolher a melhor forma de medição, bem como efetuar a consistência dos resultados a partir da sua experiência.

### 3.1.2 Análise de dados históricos

A análise estatística de dados dos preços e quantidades vendidas, pode dar uma boa indicação para mensurar as curvas de demanda. Segundo Monroe (1990), análises de regressão ou econométricas geram equações que podem prever o efeito sobre a demanda de variações do preço ou de qualquer outra variável. A complexidade do método pode dificultar a sua aplicação, pois “a construção do modelo apropriado e do ajuste dos dados com as técnicas estatísticas apropriadas exigem considerável habilidade” (KOTLER, 1998, p.439 ). A principal dificuldade da aplicação da técnica é que uma variação nos preços vem acompanhada por propaganda, esforço de vendas e promoções, tornando complexa a tarefa de estornar o efeito de todas essas variáveis.

Para a análise da sensibilidade a preços de novos produtos, os dados históricos não são muito úteis, pois comparar resposta a variações de preços de outro produto com o produto que está sendo lançado, pode levar a resultados pouco confiáveis. Este método é mais útil quando se deseja saber a resposta do mercado a variações de preço de um produto já existente, sendo possível comparar-se as reações atuais com as do passado.

Segundo Nagle e Holden (1995), existem três tipos de análise de dados históricos: dados de vendas agregadas, painéis de consumidores e auditoria em lojas.

Os dados de vendas agregadas são as vendas totais de determinado produto nos vários clientes. Existem alguns problemas que poderão distorcer a análise dos administradores:

- o levantamento é, no mínimo, mensal e pode ser um tempo longo para tomada de decisão em preços;
- como são dados agregados, não é possível estornar efeitos que são causados por clientes específicos, tais como : promoções, *merchandising*, propaganda, etc;
- no mercado *business to business*, que trabalha com demanda derivada, isto é, as compras do cliente dependem das vendas ao consumidor final, a informação para tomada de decisão é ainda mais restrita.

Painéis de consumidores são pesquisas de vendas e preços efetuadas por empresas de pesquisa de mercado através de painéis de consumidores. Apresentam várias vantagens em relação aos dados agregados:

- as informações podem ser acumuladas semanalmente, diminuindo o tempo para tomada de decisão;
- é possível estratificar os dados, identificar segmentos e acompanhar os preços da concorrência.

Por outro lado existem algumas desvantagens: esses painéis não representam o mercado como um todo, já que é apenas uma pequena amostra e nem todos os produtos podem ser acompanhados por este sistema.

Auditoria nas lojas são dados de preços e vendas coletados através de *scanners* nas lojas. A vantagem desse processo é a possibilidade de coletar os dados com uma freqüência menor e a um baixo custo. A desvantagem é a dificuldade de análise das informações por características demográficas e segmentos. Atualmente é a maior fonte de informação de sensibilidade a preços de produtos de consumo.

### 3.1.3 Experiência com preços

Segundo Simon e Dolan (1998, p. 85 ), “nas experiências com preços variam-se os preços e observa-se o efeito no volume de vendas e na participação de mercado. Isto pode ser feito em laboratório, com simulação, ou no mercado.” A vantagem dessa técnica é poder isolar e controlar os vários fatores de mercado que interferem na demanda. A desvantagem é que, se o trabalho é feito em laboratório, não reproduz a situação real. Para diminuir este problema, existe uma alternativa, que é fazer a experiência na própria loja. Segundo Nagle e Holden (1995), mesmo fazendo-se a experiência na loja, não será possível controlar alguns fatores, tais como: propaganda, *merchandizing* e concorrentes, que fatalmente interferirão no resultado. A pesquisa de experimentação *in store* é mais efetiva quando se utiliza a compra por catálogos, pela facilidade que se tem de isolar certos fatores.

A experiência com preços envolve a pesquisa dos dados históricos, de forma a ter-se a base de compra normal, para verificar-se como uma variação de preços

afeta as vendas de cada produto. Experiência envolvendo a interação com outro fator ambiental, por exemplo, mudança no preço e variação de *merchandizing*, envolve a experiência em outras lojas, tornando muito alto o custo da pesquisa, como também aumenta a complexidade de análise. Outro ponto é a necessidade de cooperação dos varejistas, o que nem sempre é possível. Outra desvantagem é a mudança de percepção dos consumidores sobre o produto, quando se coloca um preço mais baixo, sendo que um preço mais alto pode trazer uma perda da boa vontade dos varejistas. Outro problema é que os concorrentes poderiam descobrir a experiência e efetuar algumas promoções, o que inviabilizaria o teste.

#### 3.1.4 Pesquisas com o consumidor

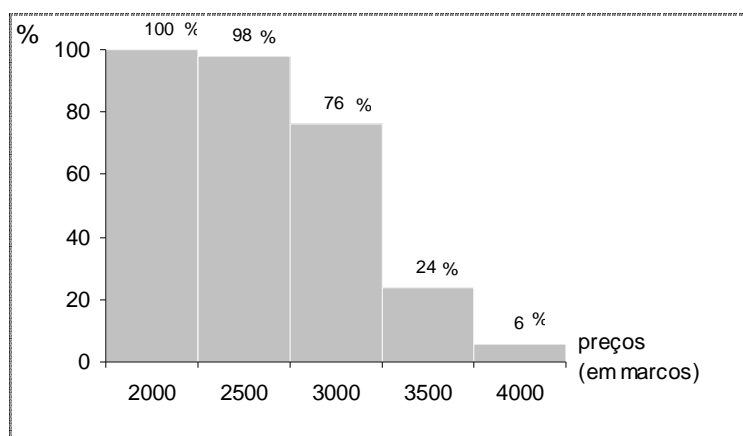
Existem dois tipos de pesquisas: direta ou indireta. No caso das pesquisas indiretas, a melhor ferramenta é a Análise Conjunta, que mede quais atributos do produto são mais valorizados pelo mercado. A partir dessa análise, pode-se calcular o valor percebido total do produto e dimensionar o preço ideal. Esta técnica será mais bem detalhada no item 3.2.

Um outro procedimento indireto é usado pelo *Survey Research Center At The University Of Michigan*, citado por Monroe (1990). O centro periodicamente pergunta a uma amostra representativa de consumidores sobre suas atitudes de gastos, economias, crédito, preços e outras assuntos. Isto é usado na construção de um mapa de consumo para medir as intenções de compra de certos produtos duráveis. A deficiência desse sistema é que, apesar de medir as reações a variações de níveis de preço, não dá informações sobre elasticidade de preço de produtos específicos.

A pesquisa direta consiste em perguntar diretamente a um grupo de consumidores, pertencentes ao mercado alvo, como reagiriam a um determinado preço ou a uma mudança no preço. Nagle e Holden (1995) citam três métodos: questionamento direto, pesquisa de resposta de compra a determinado preço e posicionamento do atributo.

O primeiro método consiste em perguntar ao consumidor qual preço pagaria por determinado produto. A limitação desse tipo de pesquisa é a dúvida sobre a retratação da realidade. Monroe (1990) argumenta que muitos entrevistados tenderão a dar uma resposta mais socialmente desejada ou, então, poderão dar uma resposta muito racional, baseada simplesmente na opção mais barata.

No método de resposta a preços, o consumidor escolhe se compraria o produto a determinados preços. A partir daí traça-se uma curva de probabilidade de compra e outra de estimativa de receita, para se verificar qual o preço mais adequado. Vide figura 3.3.



**Figura 3.3: Pesquisa direta: percentagem que compraria a determinados preços (SIMON e**

**DOLAN, 1998).**

Kotler (1998) cita como principal problema desse método a possibilidade de os compradores subestimar em suas intenções de compra a preços elevados, na intenção de desencorajarem a empresa a cobrar preços altos. Um outro problema é que as pessoas são abordadas quando não estão interessadas em fazer a compra, podendo induzi-las a não responderem as questões como na situação real. Simon e Holden (1998) enfatizam esta posição, ponderando que o preço não pode ser visto isoladamente, pois na verdade um produto é composto de uma série de atributos, sendo o preço um deles. Desta forma o julgamento pode ficar falho e a confiabilidade da resposta é baixa. Os fatores psicológicos, como a relação preço-qualidade, podem influir nas respostas. Outro ponto é que esse tipo de pesquisa tem aplicabilidade somente a produtos existentes, já que para novos produtos a confiabilidade seria ainda menor. Apesar dessas restrições, é um método relativamente barato e útil, em certas situações.

No posicionamento do atributo, o consumidor determina a importância de cada atributo do produto (inclusive o preço), em uma escala, por exemplo, de 1 a 5. Este método traz os mesmos inconvenientes citados no processo anterior, porém já

é um início para a introdução da Análise Conjunta, apesar de os atributos serem analisados separadamente.

Nas pesquisas de compras simuladas, o pesquisador pede ao entrevistado para imaginar que se encontra na loja e deseja comprar determinado produto. Para isto apresenta várias descrições, amostras e vários preços e pede para serem feitas escolhas. A vantagem dessa metodologia é que o entrevistado não conhece a empresa interessada e responde sem viés.

### 3.1.5 Comparação entre os métodos

Para fazer uma comparação entre os métodos foi adaptado um quadro proposto por Simon e Dolan (1998, p. 92) :

Método	Avaliação de especialistas	Pesquisas diretas	Experiências com preços	Dados históricos	Análise Conjunta
Validade	Média	Baixa	Média - baixa	Alta	Média - alta
Confiabilidade	Média - alta	Incerta	Alta	Baixa	Média - alta
Custo	Muito baixo	Médio - baixo	Médio - baixo	Depende do acesso dos dados	Médio
Complexidade	Média	Baixa	Baixa	Média	Média -Alta
Avaliação geral	Útil para novos produtos e novas situações	Questionável	Útil	Útil para produtos existentes	Muito útil

Figura 3.4: Comparação entre os métodos de resposta a preços

Apesar de ter maior complexidade e conseqüentemente um maior custo, justifica-se a escolha da Análise Conjunta no modelo proposto, por ter, ao mesmo tempo, adequados índices de validade e confiabilidade. No tópico seguinte será feito um



detalhamento dos conceitos de Análise Conjunta, descrição da técnica, bem como as suas vantagens e limitações.

## 3.2 Análise Conjunta

### 3.2.1 Conceitos

Cada produto ou serviço é composto de uma série de atributos. Segundo Gustafsson (1993, p. 12) “atributos são características que distinguem o produto, tais como: preço, cor, gosto, formato”. Uma pesquisa de mercado para avaliar o valor de cada atributo, apresentando um de cada vez para o entrevistado, conforme está no item 3.1, pode gerar erros, pois um atributo pode interagir com os outros. Gustafsson (1993) diz que há interação quando o impacto de um atributo é dependente do nível de outro. Nível de um atributo são as suas variações. Por exemplo: o preço pode ser \$ 100, \$120 ou \$150 e cada valor é o nível do atributo.

Jain (2001) pondera que os consumidores não consideram um atributo por vez para avaliar as opções e fazer a sua escolha: eles consideram os atributos conjuntamente. Na Análise Conjunta verifica-se como os diferentes atributos, variando juntos, podem afetar a escolha dos produtos. Segundo Gustafsson (1993, p.21), a Análise Conjunta “é um método usado para identificar e determinar os atributos mais importantes para clientes de um determinado segmento de mercado”. Jain (2001) descreve Análise Conjunta como uma técnica para entender como os consumidores fazem escolhas entre as características dos produtos e serviços e verificar quão importante é cada atributo para o consumidor. Segundo Gustafsson (1993), a técnica permite estudar como uma variação sistemática dos diferentes atributos afetam a escolha dos entrevistados do produto. Segundo o autor consegue-se medir o efeito das múltiplas variáveis conjuntamente, permitindo decompor os produtos em vários atributos.

Green e Wind (1975) consideram que o uso da técnica, através do conhecimento adquirido, traz vantagens significativas para a formulação da estratégia de *marketing*. Gustafsson (1993) cita que uma vantagem da técnica é o seu grau de realismo, pois o entrevistado tem que fazer uma escolha, simulando uma situação real feita em uma loja. Uma desvantagem são os custos envolvidos para a utilização da técnica, bem como sua complexidade. Portanto, tal técnica deve ser usada somente se o problema for muito relevante ou envolver um alto investimento. Simon e Dolan (1998) apresentam como uma grande vantagem desta técnica a possibilidade de quantificar fatores aparentemente imensuráveis, como o valor percebido das marcas e algumas características técnicas.

De acordo com Green e Srinivasan (apud Gustafsson (1993, p. 26), a primeira utilização da técnica foi feita por Luce e Tukey em 1964, em seminário, chamando medição simultânea conjunta. Segundo Green e Srinivasan (1990), esta técnica foi introduzida por Green e Rao (1971) e Johnson (1974). Posteriormente, outros autores desenvolveram trabalhos importantes, tais como: Green e Wind (1975) e Cattin e Wittink (1982 e 1989).

Dolan (1990) cita algumas empresas e mercados que já foram estudadas pela Análise Conjunta: produtos de consumo (processadores de alimentos, calça *jeans*), serviços a consumidores (hotéis), produtos industriais (empilhadeiras, aviões) serviços industriais (serviços de informação). Reconhece-se, portanto, sua vasta amplitude de aplicações. É importante ressaltar, entretanto, que esta técnica se torna mais relevante para produtos diferenciados, na medida que aumenta a percepção de valor do produto ou serviço.

Segundo Cattin (1982), 47 % dos usuários desta técnica têm como objetivo a identificação de novos conceitos e desenvolvimento de produtos, 40 % análise competitiva e 38 % têm o objetivo de verificar preços.

### 3.2.2 Tipos de Análise Conjunta

De acordo com Green e Srinivasan (1975), existem dois métodos de Análise Conjunta: o procedimento de dois fatores ou procedimento *trade off* e procedimento de múltiplos fatores.

No procedimento de dois fatores (*trade off*) os atributos são considerados em pares. Os entrevistados deverão fazer escolhas, comparando dois atributos e vários níveis simultaneamente. O exemplo da figura 3.5 clareia o conceito.

Preço	Velocidade ( mph)		
	130	100	70
\$ 2500	1	2	5
\$ 4000	3	4	6
\$ 6000	7	8	9

Figura 3.5 : Exemplo do procedimento de dois fatores (JOHNSON, 1974).

Neste caso, como era esperado, o entrevistado escolheu como primeira opção a condição de preço mínimo ( \$2500) e velocidade máxima (130 mph) e como segunda opção a condição de menor preço e velocidade imediatamente mais baixa (100 mph). Através de várias simulações com outros atributos, calcula-se a utilidade de cada nível de atributos. Segundo Green e Wind (1975, p.109) “computando a escala da utilidade de cada atributo, pode-se determinar qual é a influência na avaliação dos consumidores”. As vantagens deste método são a simplicidade e a possibilidade de se trabalhar com vários atributos, porém este método tem a desvantagem de ser menos realista, pois somente dois atributos são comparados ao mesmo tempo.

O método de múltiplos fatores é mais complexo, porém mais realista na medida em que é possível comparar os produtos com os atributos principais. A desvantagem é a dificuldade de se manter a motivação do entrevistado, devido ao excesso de informação (GUSTAFSSON, 1993). Existem duas possibilidades: ou o entrevistado faz um *ranqueamento*, conforme figura 3.6 ou escolhe qual a sua opção entre várias comparações entre produtos com níveis de atributos diferentes, conforme mostra a figura 3.8.

Conceito	Embalagem	Marca	Preço	Certificado de garantia	Devolução de dinheiro	Classificação
1	A	X	1,19	NÃO	NÃO	13
2	A	Y	1,39	NÃO	SIM	11
3	A	Z	1,59	SIM	NÃO	17
4	B	X	1,39	SIM	SIM	2
5	B	Y	1,59	NÃO	NÃO	14
6	B	Z	1,19	NÃO	NÃO	3
7	C	X	1,59	NÃO	SIM	12
8	C	Y	1,19	SIM	NÃO	7
9	C	Z	1,39	NÃO	NÃO	9
10	A	X	1,59	SIM	NÃO	18
11	A	Y	1,19	NÃO	SIM	8
12	A	Z	1,39	NÃO	NÃO	15
13	B	X	1,19	NÃO	NÃO	4

14	B	Y	1,39	SIM	NÃO	6
15	B	Z	1,59	NÃO	SIM	5
16	C	X	1,39	NÃO	NÃO	10
17	C	Y	1,59	NÃO	NÃO	16
18	C	Z	1,19	SIM	SIM	1

Figura 3.6: Exemplo de Análise Conjunta – procedimento completo (GREEN e WIND, 1975).

No exemplo mostrado na figura 3.6, comparam-se três produtos com embalagens diferentes (A,B e C), com cinco atributos: três tipos de embalagens, três marcas, três preços, com ou sem certificado de garantia e com ou sem devolução de dinheiro de garantia. Ao pesquisar qual o conceito tem o maior valor percebido, verifica-se que o produto de conceito 18 tem o maior valor para este segmento de mercado e o produto 10 tem o pior desempenho. Pode-se, da mesma forma que no procedimento de dois fatores, calcular a utilidade de cada nível dos atributos.

Para efetuar-se a pesquisa exigem-se  $3 \times 3 \times 3 \times 2 \times 2 = 108$  possibilidades de comparações, o que torna a técnica cansativa e confusa. Usa-se, para viabilizar o procedimento, a teoria dos arranjos ortogonais, baseada na técnica de experimentos de Taguchi. No Anexo 2 são mostrados alguns tipos de arranjos ortogonais. Malhotra (1996, p.713) conceitua os arranjos ortogonais:

Os arranjos ortogonais permitem medir os principais efeitos de interesse em uma base não correlacionada. Esta técnica assume que todas as interações são desprezíveis. Arranjos ortogonais são construídos a partir de uma base de um desenho de factorial completo, substituindo um novo fator por um efeito de interação selecionado que é presumível ser desprezível.

Segundo Gustafsson (1993, p.127) “ nos arranjos ortogonais o impacto da resposta de um atributo pode ser medido independente da variação nos outros atributos”. Conforme mostrado na figura 3.6, onde foi usado o arranjo ortogonal L18, permitiu trabalhar somente com dezoito alternativas ao invés de cento e oito, o que tornou a pesquisa viável.

### 3.2.3 Etapas da técnica de Análise Conjunta

A partir da definição do produto que se deseja estudar, Dolan (1990) recomenda seguir alguns passos para a concepção de uma pesquisa de Análise Conjunta, que está demonstrado esquematicamente na figura 3.7.

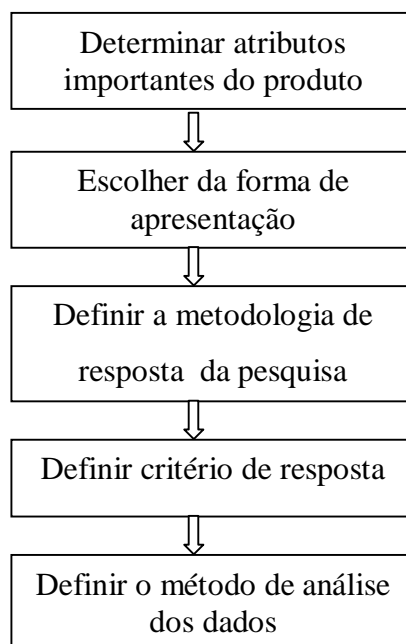


Figura 3.7: Etapas de um estudo de Análise Conjunta. (DOLAN, 1990)

O detalhamento das etapas do modelo da figura 3.7 está descrito a seguir.

### 3.2.3.1 Determinação de atributos importantes do produto

Uma etapa fundamental para o sucesso da pesquisa é a determinação dos atributos mais relevantes que impactam na decisão de compra. Gustafsson (1993) pondera que cada produto pode ter centenas de atributos, mas não é possível testar todos. Cattin e Wittink (apud Gustafsson, 1993, p. 28) recomendam o uso de, no máximo, seis a sete atributos, para não tornar a pesquisa complexa para o entrevistado. Uma pesquisa preliminar, feita junto aos especialistas multifuncionais da empresa, é necessária para escolher os atributos. Caso seja um produto novo, com pouco conhecimento de mercado, uma pesquisa junto ao público alvo é imprescindível para determinação dos atributos relevantes. Tumbush (apud Dolan, 1990, p.6), considera três classes de atributos importantes:

- **atributo físico – refere-se ao produto em si, por exemplo, estética;**
- benefício de performance – refere-se aos resultados atingidos, por exemplo, maior produtividade;
- posicionamento psicológico – refere-se a percepção do usuário, por exemplo, confiança na marca.

É importante escolher atributos que sejam significativos e interessantes para os entrevistados, de modo a mantê-los motivados pela pesquisa (GUSTAFSSON, 1993, p.29). Outro ponto importante é a escolha da escala e do nível dos atributos. Para se escolherem os níveis é importante que um não seja tão distante nem tão próximo do outro. Se os entrevistados não perceberem diferenças entre os níveis, não reagirão a um deles. Um exemplo seria colocar níveis de preços \$100, \$120 e \$1000. Logicamente o nível de preço \$1000 teria uma rejeição muito alta, afetando o resultado final. Por outro lado, níveis de preço, por exemplo, \$20,01, \$20,05 e \$20,07 causariam muito pouca diferença de percepção, fazendo com que este atributo tenha um impacto relativo pequeno, não afetando na escolha.

É também fundamental escolher níveis o mais próximos possíveis da realidade do mercado, caso contrário, será afetado o cálculo da importância relativa de cada atributo, conforme será mostrado no Capítulo 4.

### 3.2.3.2 Escolha da forma de apresentação

Nesta etapa deve-se escolher como apresentar os produtos para o entrevistado. Pode ser um procedimento parcial, quando são descritos apenas alguns atributos do produto, ou completo, quando cada produto é descrito com os seus atributos mais relevantes. No procedimento parcial os atributos variam sistematicamente de um julgamento para o outro, e o valor total do produto pode ser estimado. No procedimento completo há uma aproximação maior com a realidade e a complexidade é maior para os entrevistados, situação inversa da anterior (DOLAN, 1990).

Gustafsson (1993) mostra que no procedimento parcial é muito difícil abandonar a apresentação tradicional verbal, porém no procedimento completo podem ser usadas variações para a apresentação ao entrevistado. Na descrição por parágrafo, o produto é descrito no espaço de um parágrafo; enquanto que no método *profile card*, faz-se a descrição dos diferentes atributos em linhas separadas, o que minimiza o trabalho do entrevistador. As descrições ilustradas tornam a tarefa de pesquisa mais fácil. Este tipo de apresentação tem outras vantagens, segundo Green e Srinivasan, 1978 ( apud Gustafsson, 1993, p. 33):

- diminui o trabalho do entrevistado, possibilitando o mesmo a visualizar grande quantidade de informação;
- apresenta maior homogeneidade de percepção entre os entrevistados;



- a tarefa se torna mais interessante e menos cansativa;
- os conceitos são mais realistas.

A limitação para a utilização desse processo é o custo mais alto e alguns atributos que nem sempre podem ser visíveis.

Os principais métodos de coleta das informações são: entrevistas pessoais, utilização do computador interativo, correio e entrevista por telefone. Para a utilização do computador os entrevistados recebem as instruções através de um programa de computador e as respostas são alimentadas diretamente. O método mais eficaz no que diz respeito à qualidade das respostas é a entrevista pessoal, porém tem um custo mais alto e consome mais tempo, acrescente-se que os outros métodos têm um percentual de retorno baixo (GUSTAFSSON, 1993).

### 3.2.3.3 Método de resposta

Nesta etapa define-se como o entrevistado irá expressar seu julgamento : *ranking* ou taxas de escore. Utilizando-se taxas de escore, o entrevistado irá demonstrar a taxa de satisfação em adquirir um determinado item do produto, enquanto que nos métodos através de *ranking* o entrevistado irá explicitar a sua opção de escolha. Exemplo de ranking está mostrado nas figuras 3.6 e 3.8 e o método de taxas de escore está mostrado no Anexo 3.

O método de *ranking* é mais confiável, pois é mais fácil para o entrevistado fazer uma escolha, do que expressar a magnitude de sua preferência. Uma desvantagem desse método aparece quando dois conceitos diferentes são julgados e apenas um ponto pode os separá-los no *ranking* (Green e Srinivasan, apud Gustafsson, 1993, p.35).

Existem dois tipos de escolhas através de *ranking* :

- a) nas comparações em pares, o entrevistado irá escolher uma ou outra. O exemplo da figura 3.8 mostra esta situação.

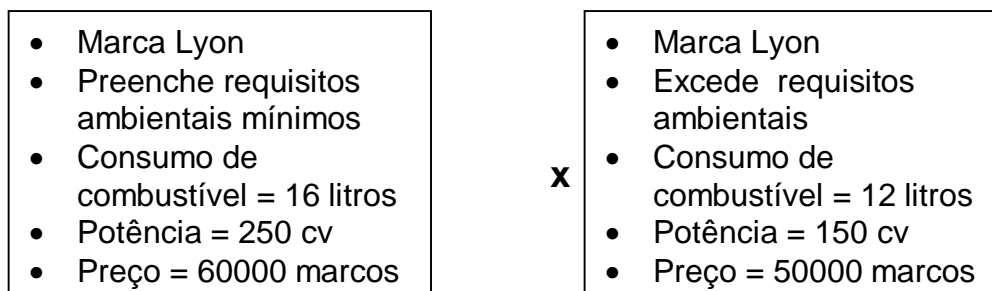


Figura 3.8: Exemplo de *profile card*. (SIMON e DOLAN, 1998, p. 73)

b) Na escolha através de *ranking*, a partir de várias descrições do produto o entrevistado irá ranquear os produtos de acordo com a sua preferência. O exemplo mostrado na figura 3.6 utiliza este processo. Segundo Green e Srinivasan (1978), ambos os métodos produzem resultados similares.

#### 3.2.3.4 Critérios de resposta

A pesquisa pode ser dirigida por dois tipos de critérios de julgamento: preferência pelo produto ou a intenção de compra. Às vezes o produto é o preferido, porém o poder aquisitivo não permite que esta seja a opção de compra. A escolha depende do foco da pesquisa: se o objetivo é medir a participação no mercado de determinado produto o critério intenção de compra deve ser utilizado; enquanto que se o objetivo é medir o tamanho do mercado alvo, o critério preferência de compra deve ser utilizado. Green e Wind (1975, p.112) consideram outras alternativas de critérios de resposta:

- melhor valor percebido para o dinheiro;
- conveniência de uso;
- adequação de uso para determinado tipo de consumidor ou uso final específico;
- robustez, características ou outras imagens psicológicas.

#### 3.2.3.5 Métodos de análise de dados

Para a análise dos dados pode-se utilizar alguns programas de computador. Cada autor tem a sua recomendação: Gustafsson (1993) propõe o programa da *Sawtooth Software*, *ACA (Adaptative Conjoint Analysis)*, o da *Bretton Clark*, o *Conjoint Designer* e o *Conjoint Analyser*; Jain (2000) o *SPSS*; Dolan (1990) já ensina que se deve usar um tipo de programa para cada tipo de forma de julgamento da pesquisa. Assim:

- taxas de *escore*- regressão simples;
- probabilidade de compra- modelo lógico;
- *ranking*- Monanova (análise de variância).

Wittink e Cattin (apud Gustafsson, 1993, p.55) enumeram algumas vantagens de se utilizar *softwares*. A principal é a diminuição dos custos e a outra é a possibilidade de fazer a

pesquisa de forma interativa, tornando-a mais flexível e aumentando a motivação dos entrevistados.

#### 3.2.4 Análise dos resultados da pesquisa

Dolan (1990) cita três tipos de análise que podem ser feitos através da análise dos resultados: análise agregada, análise de segmentação e simulação do cenário competitivo.

Na análise agregada consideram-se os resultados de uma forma geral; a utilidade e importância de cada atributo. Na análise segmentada considera-se que segmentos diferentes têm percepções do produto diferentes e para isto são usadas as análises de *clusters*, para identificar benefícios por segmento. Esta abordagem é mais rica e evita conclusões precipitadas sobre determinado produto ou mercado. Na simulação do cenário competitivo é possível prever a participação de mercado ou as vendas nos vários cenários. Dado um certo valor do sistema e a descrição dos produtos disponíveis, pode-se calcular o valor de cada produto, estimando os resultados da empresa no mercado.

#### 3.2.5 Recomendações e limitações da técnica

Segundo Simon e Dolan (1998, p. 85) “os atributos que não podem ser descritos em poucas palavras (como, por exemplo, desempenho ambiental, posicionamento) devem ser precedidos de uma descrição verbal detalhada”.

Em pesquisa desenvolvida por Cattin e Wittink (1989) foram verificados alguns problemas que podem ocorrer com o uso de Análise Conjunta:

- falta de realismo: se a pesquisa envolve produtos hipotéticos, os entrevistados terão dificuldades de dar avaliações precisas;
- acurácia das respostas: se a pesquisa depende da motivação do entrevistado, portanto é necessário ter um material interessante e escolher o público certo, para aumentar a probabilidade de as respostas serem mais precisas.

Segundo Dolan (1990) existem poucos estudos publicados que examinam a validade da metodologia, portanto é importante testar os resultados antes da implementação das ações. O autor recomenda três ferramentas para checagem:

- teste da face vermelha: questiona-se se os resultados fazem sentido, a partir do conhecimento de mercado de que a empresa dispõe;

- previsão com retenção de atributos, estornam-se alguns atributos do cálculo do valor total, compara-se o valor total com esses atributos e sem eles, e, em seguida, comparam-se os resultados;
- simulação no mercado: compara-se a participação de mercado prevista pelo estudo e a apurada pela simulação.

Outras recomendações feitas por Dolan (1990) são :

- o produto deve ter a possibilidade de ser desdobrado em uma série de atributos tangíveis. Por exemplo, o perfume tem uma série de atributos que dificultam a pesquisa, tornando a Análise Conjunta ineficaz;
- os entrevistados devem conhecer e estar familiarizados com o produto, o que inviabiliza este tipo de metodologia em produtos revolucionários.

### 3.3 Considerações

Na Análise Conjunta a complexidade e custo são mais altos do que as outras técnicas, porém consegue-se uma maior precisão dos resultados devido às seguintes constatações:

- a experiência com preços pode gerar erros, na medida em que outros fatores externos podem interferir no processo. Por exemplo, a não cooperação do lojista ou a propaganda de um produto podem modificar a percepção do comprador, tornando a validade dessa técnica baixa;
- a análise de especialistas é um procedimento que não leva em conta a percepção do mercado e corre-se o risco de uma visão errada da resposta do mercado;
- a análise de dados históricos pode não ser compatível com o produto, principalmente quando for um produto novo. Além disso, a situação atual pode conter alguns fatores não existentes no passado, que irá diminuir a validade da técnica;
- a pesquisa direta é sujeita a erros, devido a avaliações subjetivas dos consumidores, tornando a validade e confiabilidade baixas.

A técnica de Análise Conjunta consta de várias etapas, que devem ser seguidas rigorosamente. No capítulo seguinte apresenta-se um modelo que utiliza a referida técnica em conjunto com a integração de todo o composto de *marketing*, para a formação de preços.

## CAPÍTULO 4 – MODELO PROPOSTO

O preço não pode ser analisado separadamente das outras variáveis de marketing, conforme fundamentado no Capítulo 2. Portanto, deve-se trabalhar todo o composto de marketing para solucionar o problema de competitividade do produto. A técnica científica a ser utilizada para medir a resposta a preços será a Análise Conjunta, que apesar de seu custo mais alto, foi considerada a mais adequada a ser aplicada no presente trabalho, conforme demonstrado no Capítulo 3.

### 4.1 Apresentação do Modelo

A partir da medição do valor percebido de cada atributo, a proposta para resolver o problema é agir sobre os 4Ps (preço, produto, propaganda e praça), como é demonstrado esquematicamente na figura 4.1.

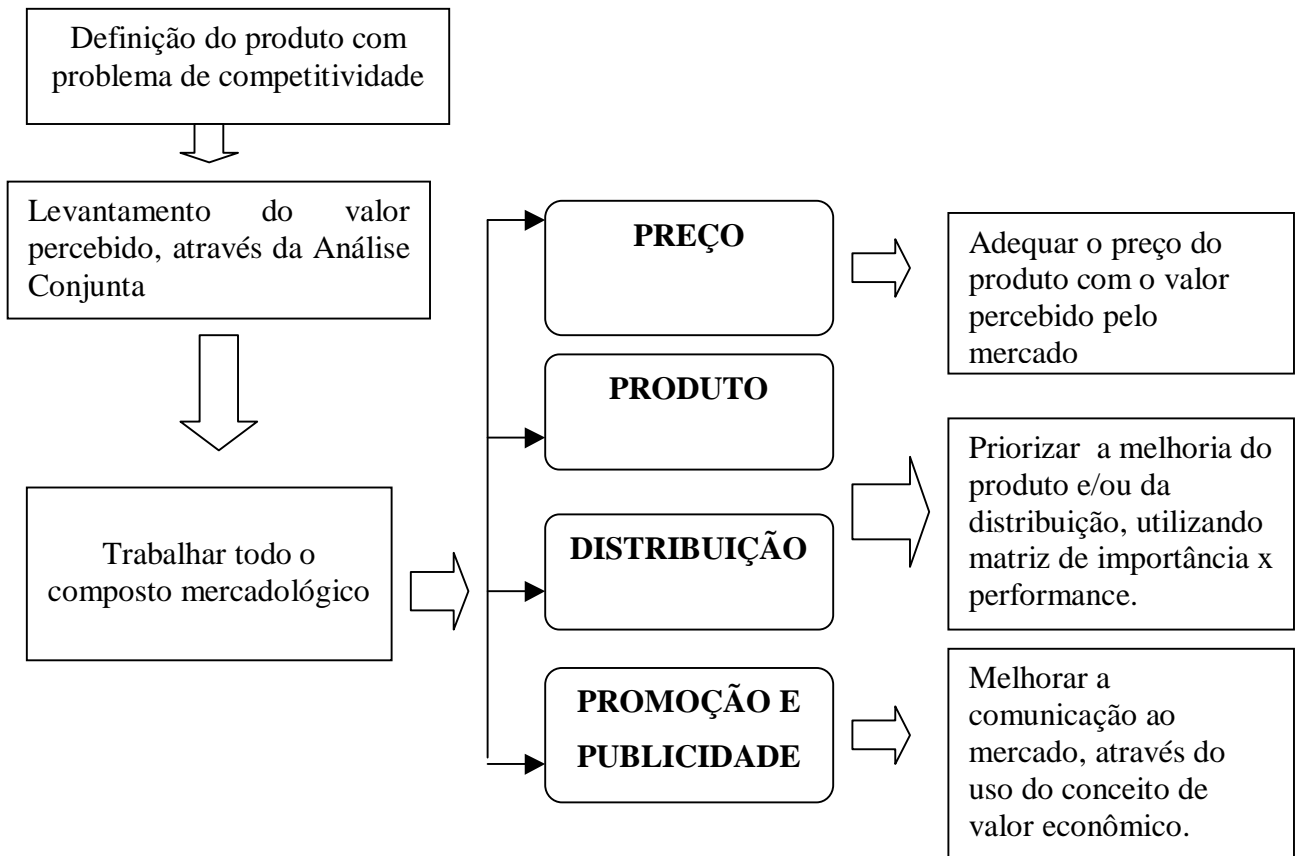


Figura 4.1: Macro fluxo do modelo proposto.

Os passos para o desenvolvimento da pesquisa de Análise Conjunta e resolução do problema estão descritos esquematicamente na figura 4.2.

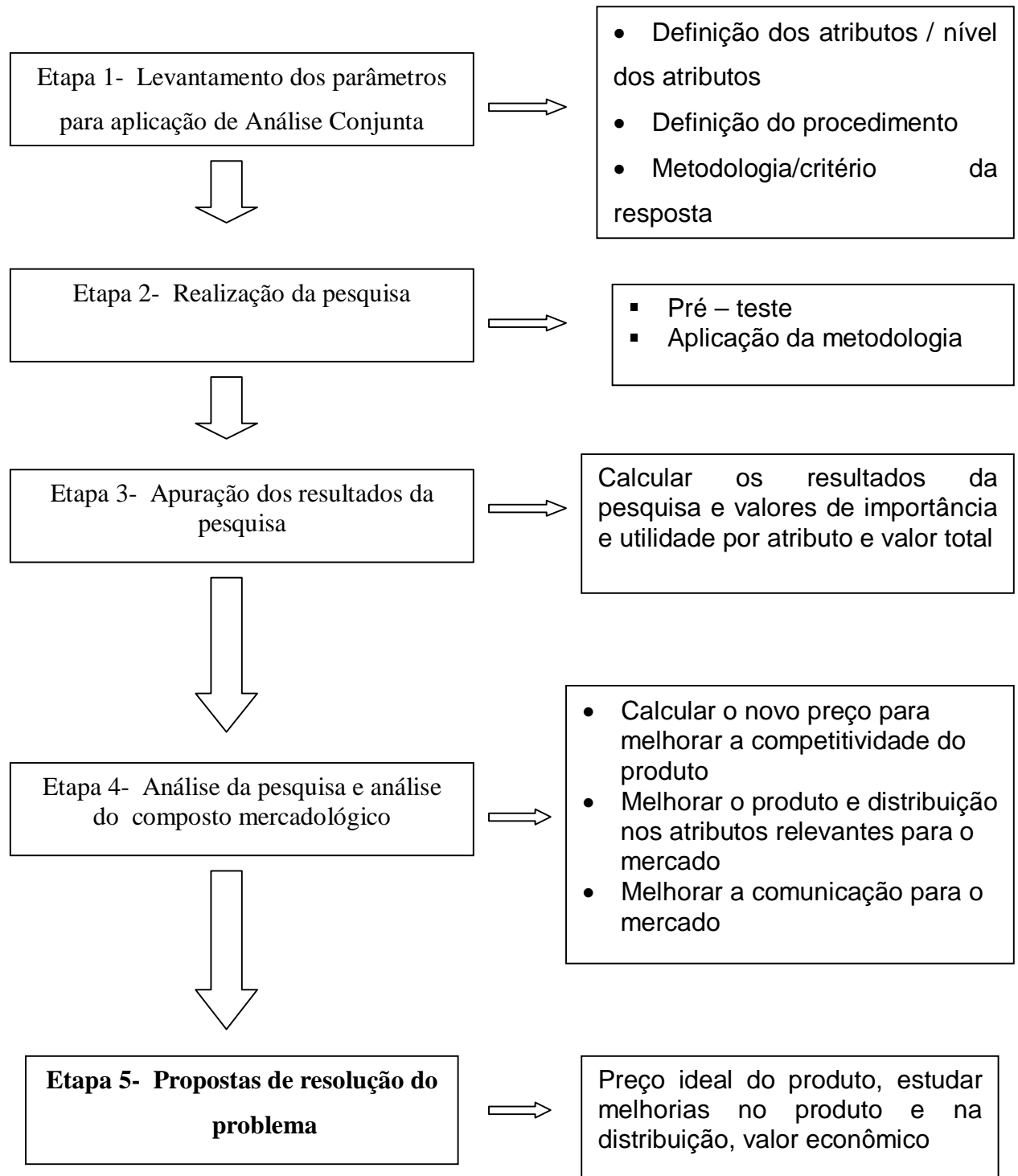


Figura 4.2: Fluxograma do desenvolvimento do modelo proposto

## 4.2 Descrição das Etapas do Modelo

O primeiro passo para a aplicação do modelo é selecionar um produto com problemas de competitividade. São necessárias justificativas econômicas convincentes para que se possa desenvolver o trabalho, haja vista o esforço que deverá ser empreendido na consecução de um trabalho desta natureza.

### 4.2.1 Etapa 1- Levantamento dos parâmetros para aplicação de Análise Conjunta

A primeira etapa do trabalho será identificar os atributos do produto selecionado para o trabalho e os seus níveis. Para isto será elaborada uma pesquisa preliminar com especialistas da empresa e com uma amostra pequena do público alvo, para definição dos atributos principais. Deve-se tomar cuidado quanto ao nível dos atributos, pois níveis irreais podem destoar a importância do atributo, conforme foi visto no item 3.2. Portanto, os níveis dos atributos deverão ser baseados na realidade do mercado, tanto para facilitar o entendimento, como também para evitar erros de importância dos mesmos.

O passo seguinte é definir o procedimento. A proposta de resolução do problema é baseada em uma pesquisa de Análise Conjunta, utilizando-se o procedimento completo. Conforme visto no Capítulo 3, este procedimento é mais confiável do que o procedimento parcial, pois torna a pesquisa mais real, ao comparar vários atributos simultaneamente. Entretanto, este método tem o inconveniente de tornar a avaliação do entrevistado mais difícil, devido à multiplicidade de opções. Para minimizar este efeito, o número de atributos a ser escolhido deverá ser pequeno (preferencialmente menor do que seis), para evitar excesso de opções e queda da qualidade das respostas.

A metodologia de resposta escolhida é o *ranking* com comparação em pares, em função da maior facilidade para os entrevistados, pois estes devem escolher uma opção ou outra, gerando menos dúvidas, do que ranquear de acordo com a posição de sua preferência. O critério da resposta é a intenção de compra, pois deve ser coerente com o objetivo principal do modelo que é medir a resposta do mercado a partir do valor percebido.

Será utilizada uma simulação com um exemplo hipotético, para elucidar as diversas etapas do modelo proposto.

#### 4.2.2 Etapa 2- Realização da pesquisa

Para realizar a pesquisa de Análise Conjunta, montam-se os *profile cards*, para fazer as comparações entre as várias opções. A partir do número de atributos e níveis, define-se o tipo de arranjo ortogonal a ser utilizado (vide Anexo 2) e a partir daí o número de comparações a serem feitas.

Para ajudar na compreensão da técnica, foi simulado um exemplo conforme mostrado na Figura 4.3. Trata-se de uma pesquisa no mercado de automóveis populares. Deseja-se saber o valor percebido do carro C em relação à concorrência. São três atributos, cada qual com três níveis: consumo de combustível (8 km/l, 10 km/l e 12 km/l), potência (50 CV, 60 CV e 70 CV) e preço (\$13000, \$15000, \$17000).

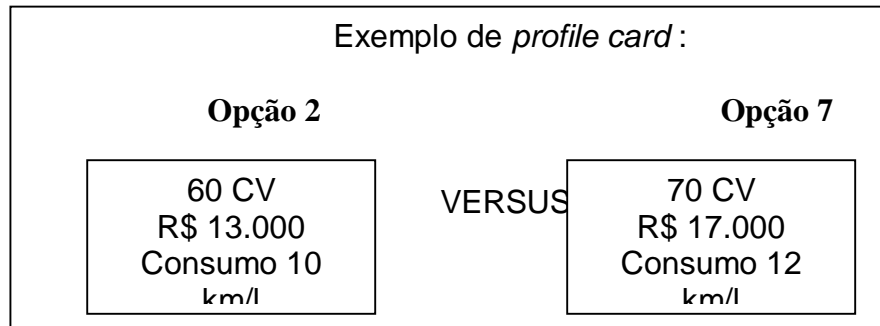


Figura 4.3 : Simulação da pesquisa de Análise Conjunta ( *profile card* ).

O entrevistado deverá escolher uma das opções e serão feitas outras comparações para se obter o número suficiente para o cálculo da importância e a utilidade de cada atributo, conforme detalhado no Capítulo 3. Para montar as opções foi utilizado o arranjo ortogonal L9, conforme figura 4.4. No Anexo 2 são mostradas opções de arranjos e suas configurações.

Opção	Preço	Consumo	Potência
1	13000	12	50
2	13000	10	60
3	13000	8	70
4	15000	12	60
5	15000	10	70
6	15000	8	50
7	17000	12	70
8	17000	10	50
9	17000	8	60

Figura 4.4 : Matriz L9 para cálculo do valor dos atributos.



No exemplo hipotético todos os atributos têm descrições numéricas, porém na pesquisa real, para cada item não numérico, serão feitas descrições detalhadas, inclusive com a utilização de fotos, para facilitar o entendimento do entrevistado e tornar a pesquisa mais real. A pesquisa será feita pessoalmente, pois é o método que oferece melhor retorno e minimiza erros de interpretação.

O número mínimo na amostra de entrevistados vai depender da população escolhida para a pesquisa. No caso do exemplo, a amostra para uma população de classe média no território brasileiro, ou seja, população infinita, teria-se que ter um mínimo de 400 entrevistas para um nível de confiança de 95 % e erro máximo de 5 % (MATTAR, 1999, p. 160-161).

Deverá ser realizado um pré- teste para verificar a consistência do questionário com o público alvo. O objetivo é avaliar o nível de realidade da pesquisa, bem como verificar se há excesso de informações que possam comprometer o resultado final.

#### 4.2.3 Etapa 3 - Apuração dos resultados da pesquisa

A partir do levantamento de campo, serão feitos cálculos para gerar relatórios de importância e utilidade por atributo. São feitas as comparações entre os *profile cards* para se calcular a preferência. Vide detalhamento no Apêndice 3.

O resumo dos resultados está mostrado na figura 4.5.

Opção	Preço	Consumo	Potência	% preferencia
1	13000	12	50	12
2	13000	10	60	13
3	13000	8	70	18
4	15000	12	60	10
5	15000	10	70	14
6	15000	8	50	11
7	17000	12	70	8
8	17000	10	50	6
9	17000	8	60	8

Figura 4.5: Distribuição das preferências

Pelas respostas verifica-se que 18 % dos entrevistados escolheram a opção 3, que é a de menor preço e maior potência e apenas 6 % escolheram a opção 8, que é a de maior preço e

menor potência. Neste exemplo pode-se calcular facilmente o resultado, porém, quando o número de opções é grande, o cálculo deve ser feito por um programa de computador.

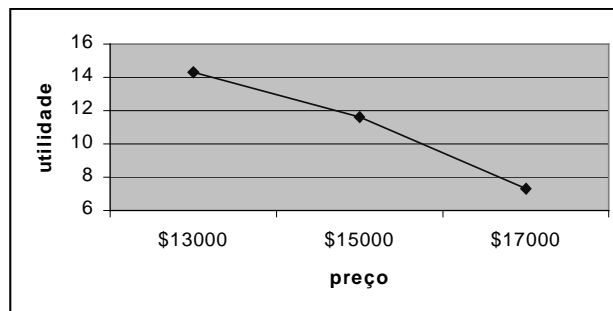
Para se calcular a utilidade de cada nível de atributos, considera-se a média da soma dos valores das preferências das linhas onde este nível está presente. Exemplificando para o nível 1 do atributo preço (\$13000), este está presente nas opções 1, 2 e 3 e será igual a  $12 + 13 + 18 = 43 / 3 = 14,3$ . Para o nível 3 do atributo potência (70 CV), que está presente nas opções 3, 5 e 7 o valor será igual a  $18 + 14 + 8 = 40 / 3 = 13,3$ . A figura 4.6 mostra o resumo dos cálculos da utilidade para cada nível de atributo.

ATRIBUTO	NÍVEL	UTILIDADE
Preço	13000	14,3
	15000	11,6
	17000	7,3
Potência	50 CV	9,6
	60 CV	10,3
	70 CV	13,3
Consumo	8	10
	10	11
	12	12,3

Figura 4.6 : Utilidade por nível de atributo.

Quanto maior a utilidade, maior o valor que este nível de atributo tem para o segmento pesquisado. Assim, a potência de 70 CV tem uma utilidade de 13,3, enquanto que a potência de 50 CV tem uma utilidade de apenas 9,6.

Os resultados da figura 4.6 podem ser melhor visualizados nos gráficos, mostrados na figura 4.7.



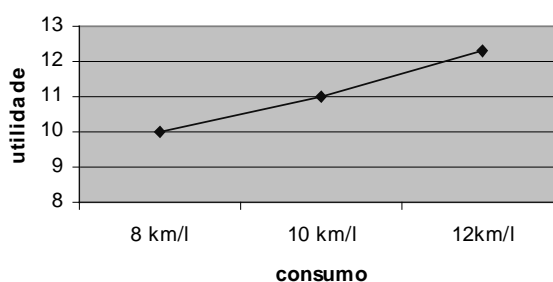
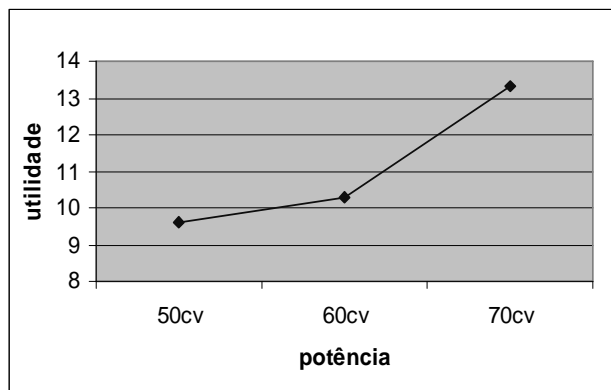


Figura 4.7 : Gráficos de utilidade dos atributos

Verifica-se com clareza, pelo gráfico, que a mudança de uma potência de 60 CV para 70 CV é mais significativa do que de 50 CV para 60 CV.

De acordo com figura 4.6, o preço no nível 1 (\$13000) tem a maior utilidade (14,3) e no nível 3 (\$17000) tem a menor (7,3).

A importância do atributo mede o impacto que poderá ter no valor percebido total qualquer alteração do nível do atributo. Para o cálculo da importância de cada atributo, divide-se a faixa de utilidade de cada atributo pela soma de todas as faixas. Assim, a faixa de utilidade do atributo preço será igual a  $14,3 - 7,3 = 7$ . Para os outros atributos é calculado da mesma forma:

Faixa da Potência é igual a  $13,3 - 9,6 = 3,7$

Faixa do Consumo é igual a  $12,3 - 10 = 2,3$

A soma das faixas, portanto é  $= 7 + 3,7 + 2,3 = 13$ . Logo, a importância dos atributos é:

Preço =  $7/13 = 54\%$

Potência =  $3,7/13 = 28\%$

Consumo =  $2,3/13 = 18\%$

Um resumo final é mostrado na figura 4.8.

<b>ATRIBUTO</b>	<b>NÍVEL</b>	<b>UTILIDADE</b>	<b>IMPORTÂNCIA</b>
Preço	13000	14,3	54 %
	15000	11,6	
	17000	7,3	
Potência	50 CV	9,6	28 %
	60 CV	10,3	
	70 CV	13,3	
Consumo	12 km/l	12,3	18 %
	10 km/l	11	
	8 km/l	10	

Figura 4.8: Importância dos atributos

Assim, uma alteração no preço do produto terá um maior impacto na percepção de valor deste mercado pesquisado, do que uma alteração no consumo de combustível.

#### **4.2.5 Etapa 4 - Análise da pesquisa e análise do composto mercadológico**

##### **4.2.4.1 Análise da pesquisa**

Pode-se verificar pela figura 4.8 que o atributo preço é o de maior importância (54%) para este produto no mercado focado e o consumo de combustível tem pouca importância (18%). Outra constatação é que o carro C está em condições competitivas inferiores, conforme figura 4.9.

	<b>Carro A</b>	<b>Carro B</b>	<b>Carro C</b>
Atributo	Potência = 50 CV Preço = R\$ 15.000 Consumo = 8/km/l	Potência = 70 CV Preço = R\$ 13000 Consumo = 10/km/l	<b>Potência = 60 CV</b> <b>Preço = R\$ 17000</b> <b>Consumo = 12 /km/l</b>
Consumo	10	11	<b>12,3</b>
Potência	9,6	13,3	<b>10,3</b>
Preço	11,6	14,3	<b>7,3</b>
Total	31,2	38,6	<b>29,9</b>

Figura 4.9: Resultados do valor percebido total

Fazendo-se os cálculos com os reais atributos de cada tipo de automóvel, verifica-se que o valor percebido total do carro C é de 29,9, ou seja, é igual à soma das utilidades de cada atributo. Nesse caso é inferior aos valores de 31,2 e 38,6, respectivamente carros A e B. A solução para melhorar a competitividade não seria simplesmente diminuir o preço e sim trabalhar todo o composto mercadológico, conforme será descrito a seguir.

#### 4.2.4.2 Análise de todo o composto mercadológico

Conforme já descrito, a Análise Conjunta vai posicionar o valor percebido do produto em relação aos seus concorrentes, através da soma de utilidades de cada atributo. Portanto é necessário trabalhar os vários atributos que influenciam todo o *marketing mix*, para decidir sobre as atitudes que devem ser tomadas, para aumentar a competitividade do produto no mercado. São elas:

**Preço** - O primeiro aspecto que pode ser analisado é definir o melhor preço para o produto, mantendo-se o *status quo*. Supondo que os produtos em análise têm os outros atributos (consumo e potência) conforme figura 4.10, para o valor percebido se equilibrar, deve-se baixar o preço ao nível mínimo do mercado, conforme simulação. Ao colocar-se o preço do carro C a R\$ 13000, o valor percebido deste atributo cresce de 7,3 para 14,3 e aumenta o valor percebido total para 36,9, ou seja, superior ao carro A e próximo do carro B. Pode-se simular o nível de preço que traria o melhor resultado, calculando-se a nova participação no mercado e conseqüentemente o novo lucro do produto, conforme demonstrado no Capítulo 3;

	CARRO A	CARRO B	CARRO C
Consumo	10	11	12,3
Potência	9,6	13,3	10,3
Preço	11,6	14,3	14,3
Total	31,2	38,6	36,9

Figura 4.10: Simulação do valor percebido total por produto

- Produto e distribuição** – Utilizando as informações do valor dos produtos, definem-se os critérios de competitividade e performance, a fim de inseri-los na matriz de importância x performance de Slack (apud Giansesi e Correa, 1994, p.115) para melhor visualização. Desta forma, verificam-se quais são fatores diferenciais (critérios qualificadores ou ganhadores de pedidos) e quais atributos não são relevantes para o mercado focado, conforme figura 4.11.

ATRIBUTO	PERFORMANCE	IMPORTANCIA PARA OS CLIENTES
CONSUMO	Claramente melhor que a concorrência - 2	Muito raramente é considerado pelos clientes - 8
POTÊNCIA	Pior que o a concorrência- 7	Pouca distância da média - 6
PREÇO	Claramente pior que a concorrência -9	Vantagem crucial – 1

Figura 4.11: Critérios de competitividade e performance do carro C

Quanto melhor é a competitividade do atributo do produto, menor é o seu número numa escala de 1 a 9. Quanto mais importante for o atributo para o mercado, menor é o seu número numa escala de 1 a 9. Portanto, o carro C tem um consumo bem superior à concorrência (performance 2) e este atributo não é muito valorizado pelo mercado (18 %), portanto tem importância 8. Já a potência é um critério qualificador, porém a pouca distância dos critérios pouco relevantes (importância 6) e o carro C está pior do que a concorrência (performance 7). O preço é claramente pior do que a concorrência (performance 9), sendo este um critério ganhador de pedidos (importância 1). A Figura 4.12 dá uma visualização da situação.

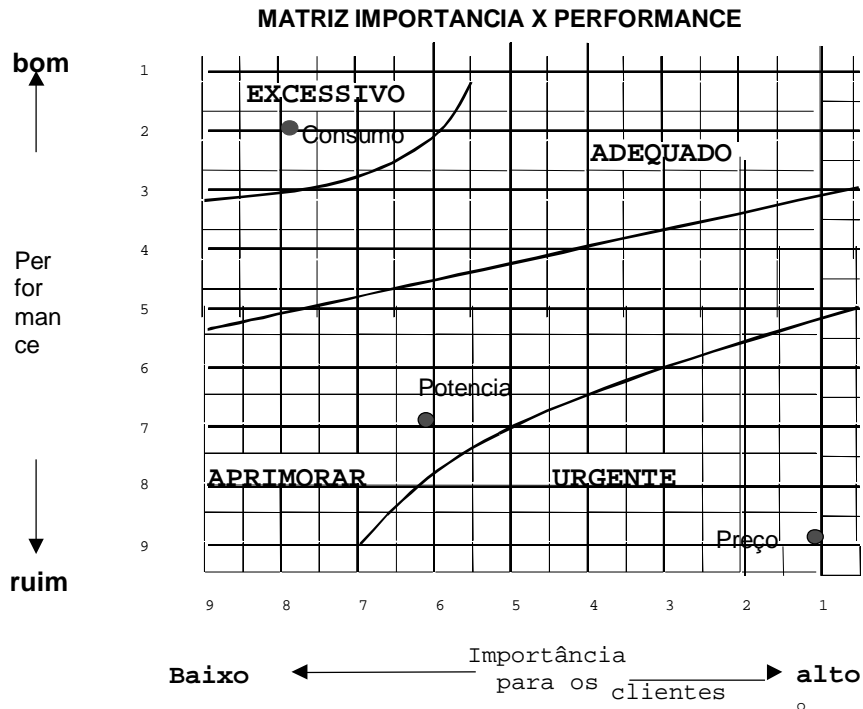


Figura 4.12 : Matriz importância x desempenho – exemplo hipotético

Percebe-se claramente pela figura 4.12, que o atributo potência pode ser trabalhado para aumentar o valor percebido dos clientes, enquanto que para o atributo consumo, a percepção de valor é pequena e o produto já está em um patamar superior;

- **Propaganda / promoção** – Uma outra ação para melhorar a competitividade do produto é a utilização das informações da Análise Conjunta para melhorar a comunicação para o mercado alvo. A percepção de valor do atributo consumo é baixa, entretanto é possível, através de propaganda bem estruturada, reverter esta situação. Uma ferramenta útil nesse processo é a utilização do conceito de valor econômico, conforme foi visto no Capítulo 2. Para isso devem ser seguidos os seguintes passos :
  - levantar pontos positivos no produto, com alto valor percebido pelo mercado;
  - calcular ganhos e menores custos para o cliente;
  - utilizar a ferramenta do valor econômico para comunicar o produto para o mercado de forma mais efetiva e quantificável.

### 4.3 Considerações

O modelo proposto consta de duas fases distintas: o cálculo do valor percebido, utilizando a técnica de Análise Conjunta e a análise dos outros elementos do composto mercadológico, utilizando as informações de valor percebido da pesquisa e de outras ferramentas. É fundamental que a pesquisa seja conduzida com alguns cuidados:

- A utilização de um pré-teste para escolha dos atributos ajuda a evitar erros, o que poderia comprometer o resultado final;
- A escolha dos níveis dos atributos deve estar dentro da realidade do mercado;
- Os segmentos a serem escolhidos para a pesquisa devem ser os mais relevantes para a demanda do produto;
- A utilização das ferramentas para verificação do composto mercadológico (matriz de Slack e valor econômico) devem ser conduzidas com a presença de profissionais multi-disciplinares.

No Capítulo seguinte é feita uma aplicação do modelo proposto, onde poderá ser comprovada a sua eficácia, bem como mostrados detalhes de alguns critérios que devem ser usados para minimizar qualquer distorção nos resultados.



## CAPITULO 5 - APLICAÇÃO DO MODELO

### 5.1 Escolha do Produto

O modelo proposto será aplicado num produto que está tendo um desempenho no mercado inferior ao esperado. Suspeita-se de uma inadequação dos preços à realidade brasileira, já que em outros países ele vem tendo uma boa receptividade. Uma análise menos elaborada poderia levar a empresa a uma diminuição nos preços para atingir a demanda desejada. A proposta do trabalho é a utilização de uma metodologia que faça uma análise mais detalhada do problema, baseada no valor percebido pelo mercado. O produto em questão é uma linha de cercamento urbano que está tendo uma resposta de vendas inferior às expectativas.

Os produtos de cercamento urbano são telas de aço que têm a função de cercar extensões na região urbana . O principal foco são as obras de fechamento de grande extensão desdobradas para os seguintes segmentos :

- residencial (condomínios horizontais);
- logradouros públicos (parques, praças);
- comercial (*shoppings*, universidades) ;
- lazer (clubes, parques temáticos);
- indústria (cercamentos perimetrais);

O produto a ser analisado é o gradil X, que é um sistema de cercamento completo composto de grade de tela eletro-soldada galvanizada revestida com *polyester*, poste tubular de aço galvanizado revestido em *polyester* e acessórios fixadores de *poliamida* e parafusos de aço inoxidável. As características principais são:

- alta durabilidade, estimada em 10 anos, com manutenção em termos de pintura praticamente inexistente;
- média diversidade de alturas (5 alturas);
- pouca diversidade de cores (verde e branco);
- permite alta visibilidade, leve;
- praticidade de montagem por ter estrutura leve, com postes de base chumbada ou aparafusada e rendimento operacional de 100 m lineares /dia;

- resistência moderada, definida pela presença de curvaturas em V e pela resistência dos postes;
- acabamento superficial excelente;
- prazos de entrega confiáveis;
- preço = R\$ 55,00 /m<sup>2</sup> , + R\$ 7,50 / m<sup>2</sup> de montagem + R\$ 2,50/ m<sup>2</sup> outros materiais.

Os principais concorrentes do gradil X são os gradis Y e os sistemas artísticos fabricados por serralheiros, chamados daqui para frente de gradis Z.

O gradil Y é um sistema de painéis eletro-soldados com ferro chato no sentido vertical e barras trefiladas no sentido horizontal, galvanizado a fogo, pintados com pintura eletrostática. As características principais são:

- durabilidade garantida por 10 anos;
- instalação e montagem modular, porém devido ao peso o tempo de montagem é maior que o do gradil X;
- diversidade de alturas e acabamento, podendo ser oferecido somente galvanizado ou pintado em várias cores. Grande flexibilidade de malhas e espessuras;
- visibilidade baixa em função da posição do ferro chato;
- resistência alta, devido estrutura robusta;
- acabamento superficial regular;
- serviço de montagem terceirizado (equipes credenciadas ou executado pelo próprio cliente);
- preço = R\$ 60,00 / m<sup>2</sup>, com montagem;
- prazos de entrega confiáveis.

Os gradis Z tem características muito variáveis, pois são customizados de acordo com o cliente. De qualquer forma existem algumas características comuns:

- *design* personalizado, vários modelos;
- total flexibilidade de cores, alturas, demais padrões dimensionais;
- durabilidade baixa em função dos processos artesanais e utilização de materiais não galvanizados, bem como acabamento superficial menos resistente em função de a pintura não ser eletrostática;
- visibilidade e resistência variáveis de acordo com o projeto;
- venda do sistema completo, inclusive montagem;

- venda de acessórios e serviços complementares (por exemplo, portões, barras de estacionamentos, corrimões, escadas, etc);
- prazo de entrega pouco confiável;
- preço = R\$50,00 / m<sup>2</sup>, com montagem.

### 5.3 Aplicação das Etapas do Modelo

#### 5.2.1 Etapa 1 – Levantamento dos parâmetros para Análise Conjunta

Um dos públicos-alvo são as pessoas que fazem a especificação das obras, ou seja, arquitetos, escritórios de engenharia e paisagistas. Esse grupo foi escolhido para a pesquisa, pois é formada pelos principais influenciadores da decisão de compra deste produto. Para a amostra da pesquisa, foram escolhidos profissionais envolvidos com obras de longa extensão na região de Belo Horizonte, que é um pólo pioneiro e inovador nos aspectos de arquitetura e *design*. Foram pesquisados 11 formadores de opinião: 7 arquitetos, 2 empresas de engenharia e 2 paisagistas.

O procedimento de múltiplos fatores foi utilizado por ser o mais realista, porém, conforme fundamentado no Capítulo 3, poderia gerar resultados insatisfatórios, devido ao excesso de informação. Para evitar este problema, foram escolhidos poucos atributos e foi desenvolvido o questionário de uma forma mais lúdica, com apresentação de fotos e descrição detalhada e compilada dos atributos. A pesquisa de Análise Conjunta se deu através de entrevistas pessoais que duraram, em média, 30 minutos, com grande receptividade por parte dos entrevistados.

Para se definirem os atributos e os seus níveis, foram reunidos representantes da área comercial, gerente de vendas, assistência técnica, promotores de vendas e alguns arquitetos e foi feita uma pesquisa preliminar para decidir quais seriam os prioritários. Foi solicitado, ainda, que este público identificasse os 6 (seis) atributos principais para definição de compra do sistema de cercamento. Os resultados estão apresentados na figura 5.1.

número	Atributo	Importância
1	design /beleza	16%
2	preço	14%
3	durabilidade /resistencia corrosão	13%
4	facilidade de compra	10%
5	segurança	10%
6	facilidade e comodidade de montagem	10%
7	transparencia /visibilidade	7%
8	robustez /resistencia mecanica	6%
9	diversidade de opções e cores	4%
10	prazo de entrega /rendimento da montagem	3%
11	pontualidade de entrega	3%
12	acessorios /sistemas de funcionamento	3%
13	acabamento superficial	1%

**Figura 5.1: Pesquisa dos atributos**

Para diminuir os número de atributos de forma a facilitar o trabalho dos participantes na pesquisa de Análise Conjunta, os mesmos foram agrupados conforme afinidade com o assunto e reduzidos a 4, conforme figura 5.2. A primeira coluna da figura 5.2 apresenta o novo identificador. A segunda coluna apresenta um nome para o atributo formado pelo agrupamento de atributos oriundos da figura 5.1 e que estão numerados na terceira coluna. A quarta coluna apresenta o somatório das importâncias do agrupamento, oriundo da figura 5.1.

Identificador	Atributo	Agrupamento	Importância
1	nível de solução	4+ 6 + 9+10+11+12	33%
2	design /beleza	1+ 7 +13	24%
3	preço	2	14%
4	nível de desempenho	3 + 5 + 8	29%

**Figura 5.2: Atributos escolhidos para a pesquisa de Análise Conjunta**

Analisando as informações obtidas no item 5.1, foram definidos os seguintes atributos e níveis:

1. Preço (50 / 60 / 65)
2. Nível de solução - facilidade e comodidade de compra e montagem - completo (C), não completo (NC), artesanal (A)
3. *Design* / beleza (X, Y, Z, conforme fotos)

4. Nível de desempenho - durabilidade / resistência mecânica /segurança - AA (alta durabilidade, alta robustez), AM (alta durabilidade, média resistência), BA (baixa durabilidade, alta resistência).

Descrição dos atributos :

- **Preço : É considerado todo o custo monetário, ou seja, aquisição do gradil com montagem e acessórios. Os níveis de preço são R\$ 50,00 / m<sup>2</sup>, R\$ 60,00 / m<sup>2</sup>, R\$ 65,00 / m<sup>2</sup>;**

- Nível de solução:

✓ Descrição C - solução completa de compra e montagem.

Nesta opção a solução poderá ser customizada por cliente. A montagem faz parte do escopo e será feita pela própria empresa vendedora. Além disso têm-se: prazo de entrega pequeno, tempo curto de montagem e pontualidade de entrega confiável; vários pontos de venda, com profissionais especializados para auxiliar o comprador quanto à especificação do projeto, bem como apresentar a melhor solução para cada situação; possibilidade de compras *on-line*, e utilização de CD-ROM para definir a melhor solução;

✓ Descrição NC – não completa, com estrutura de venda e montagem de terceiros.

Nesta opção o comprador deverá definir as suas necessidades e procurar a empresa fornecedora para avaliação. Não existem vários pontos de venda, apenas promotores de vendas espalhados pelo Brasil. Há pouca diversidade de desenhos e a montagem é terceirizada com equipes credenciadas;

✓ Descrição A – artística , sem estrutura de projeto, com montagem própria.

Fornecedor pequeno que faz o desenho do gradil customizado, conforme projeto; oferece total flexibilidade de cores, altura, demais padrões dimensionais; não tem profissionais especializados para especificação do projeto; entrega o serviço completo inclusive com a montagem; prazo de entrega grande; venda de acessórios e serviços complementares (por exemplo, portões, barras de estacionamentos, corrimões, escadas, etc);

- **Nível de desempenho:**

✓ alta durabilidade / alta segurança – (AA) durabilidade garantida por 10 anos; acabamento superficial regular; resistência alta devido estrutura robusta;

- ✓ alta durabilidade /média segurança – (AM) alta durabilidade, estimada em 10 anos, com manutenção em termos de pintura praticamente inexistente; acabamento superficial excelente; resistência moderada;
- ✓ durabilidade baixa / alta segurança – (BA) durabilidade baixa em função dos processos artesanais e utilização de materiais não galvanizados, bem como o acabamento superficial resiste menos em função da pintura não ser eletrostática; resistência normalmente alta, porém variável de acordo com o projeto.

Para a pesquisa foi definido o arranjo ortogonal L9, (para detalhes, vide Anexo 2). Os *profile cards* foram definidos com a configuração mostrada na figura 5.3.

N	Preço	Nível de solução	Design	Nível de desempenho
1	65	C	X	AA
2	65	NC	Y	AM
3	65	A	Z	BA
4	60	C	Y	BA
5	60	NC	Z	AA
6	60	A	X	AM
7	50	C	Z	AM
8	50	NC	X	BA
9	50	A	Y	AA

Figura 5.3 : Matriz L9 de opções de escolha

Os atributos e níveis foram construídos através de uma entrevista teste, onde se verificou a necessidade de se fazerem alguns ajustes nas descrições, como também de se fazer uma compilação das informações para agilizar a entrevista (vide Apêndice 1).

### 5.2.2 Etapa 2 - Realização da pesquisa

A metodologia utilizou os cartões em pares para se definir qual era a escolha do entrevistado, conforme mostra a figura 5.4.

<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td></tr> <tr><td>Preço - 65 Nível de Solução -C Design – X Nível de Desempenho –</td></tr> </table>	1	Preço - 65 Nível de Solução -C Design – X Nível de Desempenho –	X	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>7</td></tr> <tr><td>Preço - 50 Nível de Solução -C Design – Z Nível de Desempenho –</td></tr> </table>	7	Preço - 50 Nível de Solução -C Design – Z Nível de Desempenho –
1						
Preço - 65 Nível de Solução -C Design – X Nível de Desempenho –						
7						
Preço - 50 Nível de Solução -C Design – Z Nível de Desempenho –						

Figura 5.4: Exemplo de *profile card* empregado nas entrevistas.

O entrevistado escolhe qual das opções representaria sua decisão de compra e em seguida mostra-se nova comparação. Foram 36 variações comparativas. Na pesquisa utilizaram-se cartões com fotos e descrições detalhadas, conforme Apêndice 2. Na figura 5.5 a primeira coluna representa as duas opções que foram confrontadas e as colunas seguintes são as opções escolhidas por cada entrevistado.

COMP	Oscar	M. França	Tiza	Leon	Saul	Bê	Zilda	Joel	Orsini	Nassaralla	Marieta
15	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	1	6	1	1	1	1	1	6	1	1	1
12	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
24	2	2	2	2	4	4	4	2	4	2	2
25	5	2	5	5	2	5	2	5	2	5	5
26	2	6	6	2	6	2	6	6	2	2	6
27	7	7	7	7	7	7	7	7	2	7	7
38	8	8	8	8	8	8	8	3	8	8	3
39	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
45	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5
18	1	1	1	1	8	1	8	1	1	1	1
19	9	9	9	9	9	1	1	9	1	9	1
56	5	6	5	5	6	5	6	6	6	5	5
57	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5
58	5	5	5	5	8	8	8	5	8	8	5
78	7	7	7	7	7	8	8	7	8	7	7
79	7	9	7	7	9	7	9	9	9	7	9
89	9	9	8	8	9	8	9	9	9	8	9
59	5	9	5	9	9	5	9	9	9	5	9
67	7	6	7	7	6	6	6	7	6	7	7
68	6	6	8	8	8	8	8	6	8	8	6
17	7	1	7	7	7	1	1	7	1	7	1
28	2	2	8	2	8	8	8	2	8	8	2
29	2	9	9	9	9	2	9	9	2	2	9
46	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6
47	7	7	7	7	7	7	4	7	4	7	7
48	8	8	8	4	8	4	8	8	4	4	4
37	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
49	9	9	9	4	9	4	9	9	4	9	4
69	9	9	9	9	6	6	9	9	6	9	9

Figura 5.5: Dados da pesquisa da Análise Conjunta

### 5.2.3 Etapa 3- Apuração dos resultados da pesquisa

Para se calcular o valor de cada opção (preferência) fez-se a soma de quantas vezes a mesma foi escolhida e posteriormente calculou-se o seu percentual. Na figura 5.6 os números na primeira coluna representam os dois *profile card* confrontados e os números das outras colunas representam quantas vezes cada opção foi escolhida. Por exemplo, quando os modelos 1 e 6 foram confrontados (segunda linha) nove entrevistados escolheram a opção 1. Para maiores detalhes vide exemplo mostrado no Apêndice 3.



COMP	MODELOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
15	10				1					
16	9					2				
12	9	2								
13	11		0							
14	11			0						
34			0	11						
35			0		11					
36			0			11				
23		11	0							
24		7		4						
25		4			7					
26		5				6				
27		1					10			
38			2					9		
39			0						11	
45				6	5					
18	9							2		
19	4								7	
56					6	5				
57					1		10			
58					6			5		
78							8	3		
79							5		6	
89								4	7	
59					4				7	
67						5	6			
68						4		7		
17	5						6			
28		5						6		
29		4							7	
46				1		10				
47				2			9			
48				5				6		
37			0				11			
49				4					7	
69						3			8	
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>39</b>	<b>2</b>	<b>33</b>	<b>41</b>	<b>46</b>	<b>65</b>	<b>42</b>	<b>60</b>	<b>396</b>
<b>%</b>	<b>17,2</b>	<b>9,8%</b>	<b>1%</b>	<b>8%</b>	<b>10%</b>	<b>12%</b>	<b>16%</b>	<b>11%</b>	<b>15%</b>	<b>100</b>

Figura 5.6: Resultados da pesquisa de Análise Conjunta: preferências

Conforme figura 5.6, o modelo 1 obteve 68 escolhas de um total de 396, ou seja, 17,2 % das preferências; o modelo 2 obteve 39 escolhas, ou 9,8 % das preferências. A figura 5.7 mostra um resumo das preferências de cada modelo.

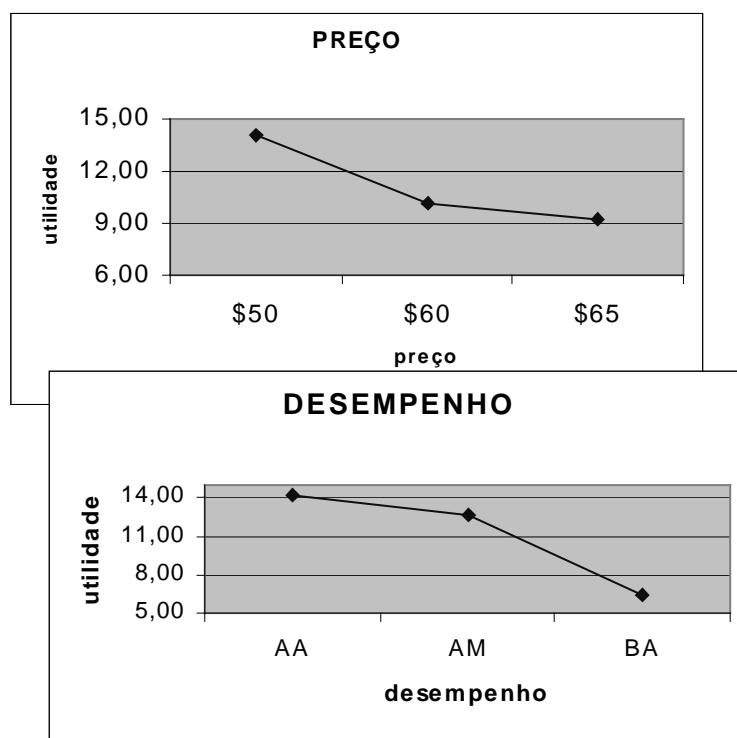
MODELO	DESIGN	PREÇO	SOLUÇÃO	DESEMPENHO	PREFERENCIA
1	X	65	C	AA	17,2%
2	Y	65	NC	AM	9,8%
3	Z	65	A	BA	0,5%
4	Y	60	C	BA	8,3%
5	Z	60	NC	AA	10,4%
6	X	60	A	AM	11,6%
7	Z	50	C	AM	16,4%
8	X	50	NC	BA	10,6%
9	Y	50	A	AA	15,2%

Figura 5.7: Preferências de cada modelo

Para se calcular a utilidade de cada nível de atributos, considera-se a média aritmética das preferências nas linhas onde este nível está presente. Exemplificando:

- preço de nível \$65,00 está no modelo 1, 2 e 3, portanto a média aritmética das preferências é igual a  $17,2 + 9,8 + 0,5 = 27,5 / 3 = 9,2$ .
- nível de solução C (completa) está no modelo 1, 4 e 7, portanto a média aritmética das preferências é igual a  $17,2 + 8,3 + 16,4 = 41,9 / 3 = 14,0$ .

Fazendo-se todos os cálculos para cada nível de atributo, constroem-se os gráficos, conforme figura 5.8:



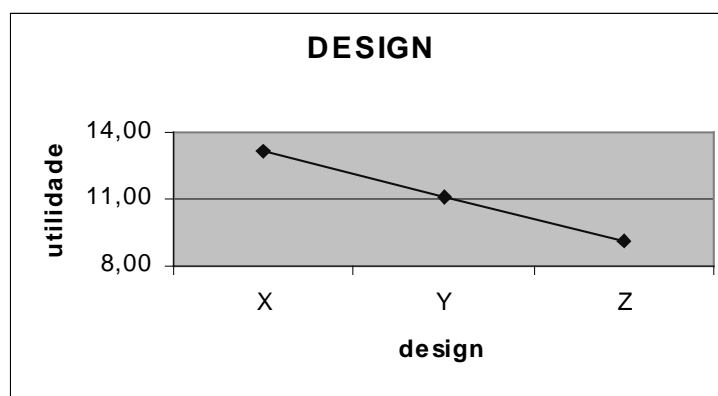
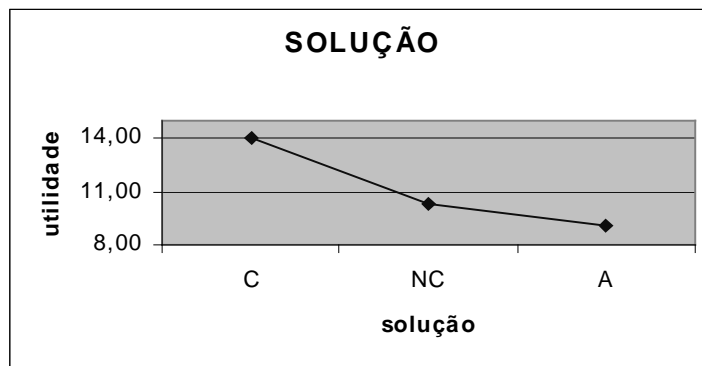


Figura 5.8: Gráficos de utilidade dos atributos

Pelos gráficos da figura 5.7 é observado que a sensibilidade do grupo aumenta quando passa do nível de:

- preço de \$50,00 para \$60,00;
- solução de não completa para completa
- desempenho de AM ( alta durabilidade) para BA ( baixa durabilidade)

A figura 5.9 mostra um resumo contendo as utilidades de cada nível de atributo e a importância de cada atributo. Calcula-se a importância de cada atributo usando o seguinte procedimento:

- calcula-se a faixa da utilidade, ou seja, a maior utilidade menos a menor. No caso do preço a faixa será  $14,1 - 9,2 = 4,9$ ;
- somam-se todas as faixas. Neste caso seria  $4,9 + 4,0 + 7,7 + 4,9 = 21,5$ ;
- divide-se a faixa do atributo pela soma das faixas. Para o atributo preço seria  $4,9 / 21,5$

= 23 %

ATRIBUTO	NÍVEL	UTILIDADE	IMPORTÂNCIA
PREÇO	50	14,1	<b>23%</b>
	60	10,1	
	65	9,2	
DESIGN	X	13,1	<b>19%</b>
	Y	11,1	
	Z	9,1	
DESEMPENHO	AA	14,2	<b>36%</b>
	AM	12,6	
	BA	6,5	
SOLUÇÃO	C	14,0	<b>23%</b>
	NC	10,3	
	A	9,1	

Figura 5.9: Resultado completo da pesquisa de Análise Conjunta

A partir daí pode-se calcular o valor percebido total de cada produto, conforme figura 5.10.

	X		Y		Z	
PREÇO	65	9,18	60	10,10	50	14,10
DESIGN	X	13,13	Y	11,11	Z	9,09
DESEMPENHO	AM	12,63	AA	14,23	BA	6,48
SOLUÇÃO	NC	10,27	NC	10,27	A	9,09
<b>Valor percebido</b>		<b>45,21</b>		<b>45,71</b>		<b>38,76</b>

Figura 5.10: Valor percebido total de cada produto

#### 5.2.4 Etapa 4 - Análise dos resultados da pesquisa

Para facilitar a análise, a mesma foi dividida conforme segue:

##### 5.2.4.1 Análise geral

A partir dos dados levantados, podem-se fazer as seguintes análises:

- O valor percebido pelo mercado do produto X (45,21) é equivalente ao produto Y (45,71), na atual condição;
- Verifica-se que o atributo desempenho foi o mais importante (36 %) e a durabilidade o fator mais importante. O produto X tem uma performance superior neste quesito;
- A solução completa também é um nível de atributo que poderá fazer uma diferença em termos de valor percebido já que a diferença é relevante para o nível imediatamente inferior;
- O preço não é um fator definitivo para a decisão de compra, outros fatores são importantes e podem proporcionar um diferencial mais consistente no mercado;

#### 5.2.4.2 Análise dos atributos dentro do composto mercadológico

- Preço - Fazendo-se uma simulação e colocando-se em X o mesmo preço de Y, ter-se-ia uma situação de valor percebido ligeiramente superior em favor do produto X, conforme mostra a figura 5.11:

	X	Y	Z
PREÇO	60	60	50
DESIGN	X	Y	Z
DESEMPENHO	AM	AA	BA
SOLUÇÃO	NC	NC	A
	46,1	45,7	38,7

Figura 5.11: Simulação 2::preço do produto X igual a R\$ 60,00

Já um preço inferior ao do melhor concorrente geraria uma situação de vantagem no mercado, conforme figura 5.12.

	X	Y	Z
PREÇO	50	60	50
DESIGN	X	Y	Z
DESEMPENHO	AM	AA	BA
SOLUÇÃO	NC	NC	A
	50,1	45,7	38,7

Figura 5.12: Simulação 3: preço do produto X igual a R\$ 50,00

Porém esta situação poderia não ter consistência econômico-financeira, nem refletiria a imagem superior do produto. A margem provavelmente não cobriria o custo já que uma parcela significativa deste é destinada para cobrir o retorno do investimento. A imagem de produto de alta tecnologia de fabricação e com *design* moderno não é compatível com preços inferiores ou equivalentes a cercamentos artesanais. Esta ação poderia gerar resultados de ganho de participação no curto prazo, porém poderia criar uma imagem negativa do produto e comprometer o resultado futuro;

- Distribuição - Caso o produto X tivesse a situação de solução completa (C), o valor percebido ficaria superior ao do melhor concorrente (produto Y), conforme mostra a figura 5.13.

	X	Y	Z
PREÇO	65	60	50
DESIGN	X	Y	Z
DESEMPENHO	AM	AA	BA
SOLUÇÃO	C	NC	A
	48,9	45,7	38,7

Figura 5.13: Simulação 4: produto X com Solução completa (C)

Já com as duas situações concomitantes (preço e solução), o valor percebido começa a se distanciar dos concorrentes, conforme figura 5.14. Deve ser analisado se o custo para passar de solução NC para solução C compensa esta vantagem de percepção.

	X	Y	Z
PREÇO	60	60	50
DESIGN	X	Y	Z
DESEMPENHO	AM	AA	BA
SOLUÇÃO	C	NC	A
	49,8	45,7	38,7

Figura 5.14: Simulação 5: produto X com Solução completa (C) + preço R\$ 60,00

É recomendável, portanto, trabalhar também o aspecto de distribuição. A matriz de importância x desempenho ajuda a visualizar esta situação. Para se montar o gráfico da figura 5.16, utilizam-se os critérios vistos no Capítulo 2, de acordo com figura 5.15.

ATRIBUTO	PERFORMANCE	IMPORTÂNCIA PARA OS CLIENTES
SOLUÇÃO	o mesmo que a concorrência- 5	importante vantagem -2
DESIGN	bem melhor que o melhor concorrente- 2	pouca distância da média do setor- 5
DESEMPENHO	acima da média do setor – 4	vantagem crucial –1
PREÇO	pouco abaixo do setor- 6	vantagem útil junto á maioria dos clientes-3

Figura 5.15: Análise da competitividade do produto utilizando os critérios competitivos

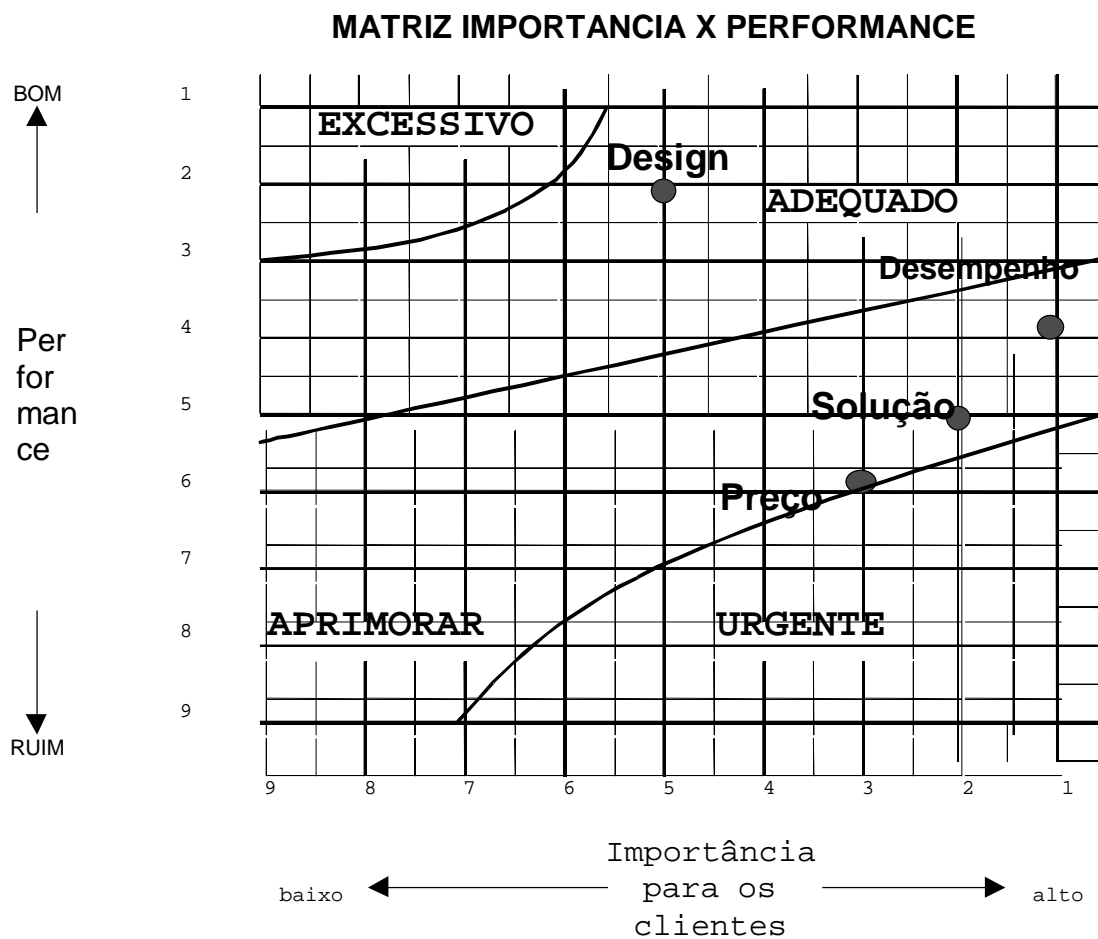


Figura 5.16 : Matriz performance x importância

A figura 5.16 sugere que o nível de solução é tão importante como o preço e talvez tenha uma melhor eficácia. Outro fator é que este gráfico pode ter resultados diferentes, dependendo do público alvo que será abordado. Na pesquisa realizada, o foco foi o segmento dos formadores de opinião, que especificam as obras. Esses profissionais dispõem de recursos para projetar os sistemas de cercamentos e não têm muita preocupação com a montagem da obra, já que isto pode fugir do âmbito de responsabilidade do mesmo. Se os entrevistados fossem os clientes finais, provavelmente o atributo Solução seria ainda mais valorizado. Uma nova pesquisa de Análise Conjunta seria necessária para comprovar esta hipótese;



- Produto - O produto pode ser melhorado, ou pode ser criada linha alternativa, visando dar mais segurança, pois este critério teve uma certa valorização na pesquisa. Com o produto mais robusto (AA) é possível ter-se uma situação de pequena vantagem competitiva. Assim, um produto com maior percepção de segurança geraria a seguinte situação mostrada na figura 5.17:

	X	Y	Z
PREÇO	65	60	50
DESIGN	X	Y	Z
DESEMPENHO	AA	AA	BA
SOLUÇÃO	NC	NC	A
	46,8	45,7	38,7

Figura 5.17: Simulação 6: produto X com alta durabilidade e alta segurança

Não foram relevantes as solicitações de outras características, como: novas cores, novos padrões, etc, nem foram ressaltadas tais diversificações, portanto seriam necessárias novas pesquisas específicas para confirmar a afirmação. Com o preço modificado e com um produto mais resistente ter-se-ia a situação de competitividade ligeiramente superior à concorrência, conforme mostrado na figura 5.18:

	X	Y	Z
PREÇO	60	60	50
DESIGN	X	Y	Z
DESEMPENHO	AA	AA	BA
SOLUÇÃO	NC	NC	A
	<b>47,7</b>	<b>45,7</b>	<b>38,7</b>

Figura 5.18: Simulação 7: produto X com maior robustez e preço R\$ 60,00

- Propaganda / Promoção - A comunicação do produto deve estar voltada para os atributos mais valorizados presentes no mesmo. O Valor econômico pode ser usado enfatizando a durabilidade do produto, facilidade e tempo de montagem. Por exemplo:
  1. O gradil X tem maior durabilidade do que os concorrentes e a vida útil é de 10 anos, sem manutenção. Isto pode gerar, por exemplo, as seguintes economias:
    - R\$ 10,00/m/ano, em termos de troca de gradis;
    - R\$ 5,00/m/ano, em termos de mão de obra;
    - menor transtorno para as pessoas em termos de menor período de obras de manutenção;

2. O tempo de montagem do gradil X é 50 % menor do que os concorrentes. Isto pode gerar, por exemplo, as seguintes economias:
- menor tempo de montagem gerando uma economia na administração da obra;
  - maior rapidez de entrega da obra, proporcionando um ganho de tempo para início das atividades do empreendimento.

Portanto, apesar de mais caro, o gradil X pode ser mais econômico para o cliente, na medida em que diminui o custo total.

#### 5.2.4.3 Análise por segmento

O grupo foco foi composto de arquitetos, escritórios de engenharia e paisagistas. Foi feita uma simulação considerando cada grupo como um segmento diferente e verificaram-se as diferenças de percepção do produto entre eles. Desta forma, foi possível fazer-se a comparação de valor de cada segmento. As preferências de cada um deles estão mostradas na figura 5.19.

Modelo	GERAL	ARQUIT	ENG	PAISAG
1	17,2%	16%	15%	22%
2	9,8%	10%	8%	11%
3	0,5%	0%	0%	1%
4	8,3%	7%	8%	14%
5	10,4%	11%	7%	10%
6	11,6%	12%	11%	11%
7	16,4%	17%	17%	10%
8	10,6%	10%	18%	7%
9	15,2%	15%	15%	14%

Figura 5.19: Preferências por segmento

Desdobrando a utilidade de cada atributo, teria-se a seguinte situação de acordo com a figura 5.20.

ATRIBUTO	GERAL	ARQUIT	ENG	PAISAG
PREÇO	9,2%	8,9%	7,9%	11,6%
	10,10%	10,1%	8,8%	11,6%
	14,06%	14,4%	16,7%	10,2%
DESIGN	13,1%	13,0%	14,8%	13,4%
	11,1%	10,7%	10,6%	13,0%
	9,1%	9,7%	7,9%	6,9%
SOLUÇÃO	14,0%	13,5%	13,4%	15,3%
	10,3%	10,4%	11,1%	9,3%
	9,1%	9,4%	8,8%	8,8%
DESEMPENHO	14,2%	14,3%	12,5%	15,3%
	12,6%	13,2%	12,0%	10,6%
	6,5%	5,8%	8,8%	7,4%

Figura 5.20 :Utilidade dos atributos por segmento

A importância por atributo distribuído por segmento é mostrada na figura 5.21.

	GERAL	ARQUIT	ENG	PAISAG
PREÇO	23%	26%	37%	6%
DESIGN	19%	15%	29%	29%
SOLUÇÃO	23%	19%	19%	29%
DESEMPENHO	36%	40%	15%	35%

Figura 5.21 : Importância dos atributos por segmento

Os arquitetos foram os que mais valorizaram o desempenho (40 %), seguidos dos paisagistas (35%). Os engenheiros foram os que menos o valorizaram (15 %). No atributo preço os engenheiros foram os que mais o valorizaram (37 %), seguidos dos arquitetos (26 %), sendo que os paisagistas dão-lhe um valor baixo (6 %). A solução foi o atributo mais valorizado pelos paisagistas (29 %) juntamente com o design (29 %). O resultado do valor percebido do *status* atual, desdobrado por segmento é mostrado na figura 5.22.

	X	Y	Z
PREÇO	65	60	50
DESIGN	X	Y	Z
DESEMPENHO	AM	AA	BA
SOLUÇÃO	NC	NC	A
GERAL	45,20	45,71	38,72
ARQUITETOS	45,50	45,50	39,29
ENGENHEIROS	45,83	43,06	42,13
PAISAGISTAS	44,91	49,07	33,33

Figura 5.22: Valor percebido total por segmento

### 5.2.5 Etapa 5- Propostas de resolução do problema

Conforme foi demonstrado no Capítulo 2, o aumento do valor percebido pode gerar um aumento de competitividade do produto e conseqüentemente deve aumentar a participação de mercado. A pesquisa do presente trabalho mostra uma tendência da percepção do mercado, porém não pode ser encarada como definitiva, pois o valor percebido varia de acordo com cada público. Mesmo dentro do público focado existem percepções bem diferentes por segmento. Ao se pesquisar outro público, por exemplo o cliente final, provavelmente o valor atribuído a cada atributo poderá variar ainda mais. O cliente final pode dar mais importância à solução completa do que os arquitetos, de forma a diminuir o seu custo não-monetário. Em outras compras, poderá privilegiar o *design*, visando a aumentar o valor percebido do seu empreendimento. Portanto, seriam necessárias outras pesquisas para tomada de decisão mais eficaz.

Baseando-se na pesquisa deste público (especificadores de obra), recomendam-se as seguintes decisões :

- ajustar o preço igual ao do melhor concorrente para não ficar em condições competitivas inferiores, usando a estratégia de valor maior por preço igual;
- analisar a viabilidade técnico-econômica de se melhorar a distribuição através de uma solução completa, por ser um diferencial no mercado atual e por este nível descrito ainda não estar presente no mercado. Caso não seja possível criar uma estrutura permanente para solução completa, criar estratégias de preços pacote (incluindo todas as etapas);
- melhorar a comunicação, enfatizando a durabilidade do produto e a facilidade de montagem, pois estes itens foram valorizados na pesquisa;

- abordar o mercado de forma diferenciada, enfatizando os pontos mais valorizados de cada segmento, já que existem diferenças relevantes de percepção por segmento. A recomendação seria criar estratégias de preços diferenciados por segmento.

É importante ressaltar que as alternativas não são necessariamente excludentes. Pode-se, por exemplo, adequar o preço de acordo com o mercado e fortalecer a estratégia de comunicação, ou melhorar a distribuição e ajustar o preço proporcionalmente à nova situação. Na situação proposta ficaria conforme figura 5.23.

	X	Y	Z
PREÇO	60	60	50
DESIGN	X	Y	Z
DESEMPENHO	AM	AA	BA
SOLUÇÃO	C	NC	A
	49,8	45,7	38,8

Figura 5.23: Situação proposta para o produto X.

Espera-se que, com estes atributos e com uma abordagem de comunicação diferenciada por segmento, o produto X irá melhorar consideravelmente a sua competitividade no mercado.

### 5.3 Considerações

O modelo exige uma análise criteriosa quanto à definição dos atributos mais importantes para este mercado, como também o nível dos atributos. Níveis irreais podem distorcer os resultados. Portanto, é recomendada uma pesquisa preliminar para a definição dos atributos e respectivos níveis. Um atributo que foi omitido durante a pesquisa, a marca, poderia ter modificado os resultados. Entretanto, se este atributo fosse utilizado na pesquisa, feita por pessoa da própria empresa, também poderia ter distorcido os resultados. A recomendação, desta forma, é que a pesquisa seja conduzida por pessoal de pesquisa, neutro, de forma a usar-se a marca na Análise Conjunta, por ser atributo muito significativo na percepção das pessoas.

Apesar da colaboração dos entrevistados, verificou-se que um tempo superior ao realizado poderia comprometer a qualidade das respostas. Portanto, o número de atributos e o número de níveis não poderia ser maior do que o utilizado. Verificou-se durante a aplicação

do modelo, que o uso do computador, criando uma seqüência lógica de opções, poderia ter aumentado a velocidade da aplicação, além de facilitar o processo. Outra recomendação para obter maior eficácia seria enviar as descrições dos produtos com antecedência para os entrevistados.

Para avaliação das outras variáveis do composto de *marketing*, deve ser feita uma análise multi - disciplinar com o envolvimento de outros profissionais da empresa, de forma a ter-se um enfoque mais abrangente das soluções.

O modelo proposto apresenta algumas vantagens em relação ao processo tradicional de formação de preços:

- permite medir fatores aparentemente imensuráveis, como marca e estética;
- tende a diminuir a subjetividade, na medida em que o entrevistado tem de fazer uma opção;
- a aplicação do modelo mostrou que o preço é importante, porém a análise de outros atributos permite tomar ações mais amplas, que dão maior efetividade à decisão. O modelo permite uma decisão integrada, pois são analisadas todas as variáveis do composto mercadológico, simultaneamente.

Existem, entretanto, algumas desvantagens do modelo que devem ser avaliadas antes da decisão de aplicação:

- o custo e a complexidade são altas, portanto, para alguns produtos, deve-se avaliar se o retorno esperado justifica o investimento. Este modelo é mais indicado para produtos de consumo ou produtos com algum grau de diferenciação;
- para cada público alvo necessita-se de uma nova pesquisa, inclusive com atributos diferentes;
- o tempo de aplicação é longo, portanto, quando se deseja uma decisão rápida, a técnica não é aplicável.

## CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO

### 6.1 Conclusão

É importante saber lidar com as duas forças fundamentais do mundo moderno: a *commoditização* no lado da oferta e a *customização* no lado da demanda (KOTLER, JAIN e MAESINCEE,2002). O mercado está mudando rapidamente através do desenvolvimento de novas tecnologias e novos produtos. Os clientes estão-se tornando mais exigentes em função da maior oferta no mercado. Portanto, é fundamental que se conheça o valor que o mercado percebe no produto, de forma a entender e atender a demanda, projetando o produto com o preço mais adequado ao mercado alvo. Diante desse contexto, o profissional de *marketing* deve acompanhar essas mudanças detectando o valor do produto no mercado e sendo flexível para acompanhar estas transformações. Deve, também, trabalhar com o preço de forma integrada com os outros elementos do composto de *marketing*. Neste contexto, o modelo proposto nessa pesquisa é muito útil e atual, pois possibilita medir o valor percebido pelo mercado alvo, através de uma técnica científica comprovada e colhendo, através da adequação do preço, todo o investimento feito pelas outras variáveis do composto mercadológico.

A fundamentação teórica da presente dissertação apresentou todos os fatores que interferem na formulação de uma política de preços e os seus respectivos pesos em cada tipo de produto. Os aspectos de cada variável foram explorados e como cada fator pode ser potencializado. Foi dada ênfase ao valor percebido, por se tratar do principal objeto do estudo. A pesquisa bibliográfica mostrou que existem várias teorias de valor, porém a utilização desses conceitos para a formação de preços ainda é pouco explorada, o que torna o presente estudo uma importante contribuição científica.

O modelo apresentado desenvolveu uma política de precificação que leva em conta o valor do produto percebido pelo mercado, tornando o ato de formar preços menos subjetivo e com uma visão a partir do mercado, em vez de ser uma decisão baseada somente em análises internas (custo) ou baseada na concorrência. Existem, na proposta, duas fases distintas: a definição do valor percebido pelo mercado e a verificação da consistência da política de preços em relação às outras variáveis do composto de *marketing*. A visão integrada permite uma análise mais consistente do impacto que a política de preços causará no mercado. Entretanto, foi mostrado que, para determinados produtos, o valor percebido não é o critério principal de definição de preços. Verifica-se, por exemplo, que esta metodologia não é

recomendada para produtos industriais *commodities*, nem para produtos de valor agregado baixo, pois o investimento poderá ser maior que o benefício. Por outro lado, mesmo para estes produtos, pode-se utilizar a técnica de Análise Conjunta para outras finalidades, como, por exemplo, melhorar as características do produto. Outro fator que torna o modelo pouco recomendado é quando se dispõe de um tempo pequeno para a definição dos preços, pois o tempo de sua aplicação não é curto. Também, a complexidade da pesquisa e maior precisão de definição dos parâmetros pode contribuir para tempo longo de pesquisa.

A aplicação do modelo comprovou que a metodologia pode ser muito mais eficaz do que os métodos tradicionais atualmente utilizados. No modelo proposto pode-se melhorar o valor percebido de cada atributo, precificando de acordo com o valor percebido total, de forma integrada com todo o composto mercadológico. A tendência de formar um preço inadequado diminui e evita-se a redução de preços de forma precipitada, sem uma visão da percepção do mercado.

Apesar da aplicação piloto se manifestar positiva, recomenda-se que, para a real aplicação da proposta, se façam pesquisas com outros públicos alvo, bem como se utilize amostra significativa de coleta das informações. Verificou-se que a metodologia gera outras vantagens além da precificação, tais como melhoria do produto, melhor conhecimento e definição de segmentos, utilização de ferramentas de análise de competitividade, dentre outras.

Um ponto fraco do modelo é o seu alto custo e complexidade. Portanto, deve ser usado somente se o problema for muito relevante ou envolver um alto investimento.

Para aprimorar o método, recomenda-se o desenvolvimento de um software específico para agilizar a coleta e análise dos dados. Outro ponto a ser melhorado é a apresentação antecipada das opções aos entrevistados, de forma a racionalizar o tempo da entrevista.

## **6.2. Sugestões para Trabalhos Futuros**

Vários aspectos de precificação podem ser mais bem desenvolvidos, pois foram tratados de forma pouco aprofundada no presente trabalho por não serem objetivos do estudo específico. Necessitam de maior detalhamento em pesquisas futuras:

- Pesquisa de como as empresas definem a política de preços no Brasil. No trabalho é mostrada uma pesquisa desenvolvida em empresas americanas, devido à falta desse tipo de pesquisa em empresas brasileiras;



- Pesquisa do impacto de cada fator de definição de preços, relacionado com cada tipo de produto. Neste trabalho foi dito que a eficácia da técnica apresentada diminui em produtos industriais *commodities*, baseado na teoria que o valor percebido aumenta a partir de certos atributos diferenciais. Como produtos *commodities* têm pouca possibilidade de diferenciação, inferiu-se que o método desenvolvido não seria recomendável. Porém, é necessária uma pesquisa específica para comprovar esta afirmação;
- Pesquisa sobre o impacto da marca nos preços de produtos industriais. Foi citada esta relação, porém seria necessária uma pesquisa mais aprofundada sobre o assunto;
- Desenvolvimento de *software* específico para coleta e análise de dados. Já existem *softwares* americanos para pesquisa, entretanto, seria interessante o desenvolvimento de um programa específico contemplando toda a metodologia proposta.

## REFERÊNCIAS

ABREU, C. B. O comportamento do consumidor diante da promoção de vendas: um estudo da relação preço-qualidade percebida. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.4, p. 64-73, jul/ago 1994.

ASSEF, Roberto. **Guia prático de formação de preços**: aspectos mercadológicos, tributários e financeiros para pequenas e médias empresas. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 100 p.

CATTIN, P.; WITTINK, D.R. Commercial use of conjoint analysis: an update. **Journal of Marketing**, [ S.I.], v.53, p. 91-96, july 1989.

CATTIN, P.; WITTINK, D.R. Commercial use of conjoint analysis: a survey. **Journal of Marketing**, [ S.I.], v.46, p. 44-53, summer 1982.

CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 626 p.

CLANCY, K. J. Você sabe cobrar o preço certo? **Exame**, São Paulo, v.31, n.13, p.166-168, 7 jun. 1998.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. Definir preço com rentabilidade. – O target costing, ou custeio-alvo, garante às empresas que os novos produtos lançados sejam lucrativos e agreguem valor para os clientes. **HSM Management**, São Paulo, n.18, p. 37–45, jan/fev. 2000.

DOLAN, R. Conjoint analysis: a manager's guide. **Harvard Business School**, Boston, N. 9-590-059, p. 1-18, aug. 1990.

DOLAN, R. How do you know when the price is right? **Harvard Business Review**, Boston, p. 174-183, set/oct 1995.

FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona. A estratégia em serviços. In: **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. Capítulo 3, p. 59-75.

GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do cliente**: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1996. 368 p.

GIANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique Luiz. Estratégia de operações de serviços. In: **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994. cap. 6, p. 100-129..

GREEN, P. E.; WIND, Y. New way to measure consumers' judgments – Conjoint measurement can help the marketing manager determine which of a product's or service's qualities are most important to the consumer. **Harvard Business Review**, Boston, p. 107-117, jul/aug 1975

GREEN, P. E.; SRINIVASAN. V. Conjoint analysis in marketing: new developments with implications for research and practice. **Journal of marketing**, [ S. I.], p. 3–19, oct. 1990.

GUSTAFSSON, A. **QFD and conjoint analysis** - The key to customer oriented products. 1993. 142p. Thesis – (Division of Quality Technology – Department of Mechanical Engineering) Linköping University.

JAIN, Dipak. Conjoint Analysis: Curso STC- skills, techniques and competencies- Fundação Dom Cabral em parceria com Kellogg's University, Aug.-Sept 2001, Notas de Aula.

KOTLER, Philip; JAIN, Dipak C.; MAESINCEE, Suvit (2002), **Marketing em ação**: uma nova abordagem para lucrar, crescer e renovar. 1.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 189 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993. 478 p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 3 ed. São Paulo: Futura, 1999. 305 p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

MALHOTRA, N. K. **Marketing research**: an applied orientation. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

MARN, M.; ROSIELLO, R. Managing price, gaining profit. **The McKinsey Quarterly**, [S.I.], n.4, p.18-19, 1992.

MATTAR, Faúze N., **Pesquisa de marketing**: edição compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 271 p.

MONROE, Kent B. **Pricing**: Making Profitable Decisions. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 1990. 502 p.

NAGLE, Thomas. Cuidado com o preço. **HSM Management**, São Paulo, n.21, p. 12–17, jul/ago 2000. Entrevista concedida a Graciela Biondo.

NAGLE, Thomas T.; HOLDEN, Reed K. **The strategy and tactics of pricing**: a guide to profitable decision making. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995. 409 p.

OLIVEIRA, Carlos Augusto de. Estabelecimento do preço, da comunicação e da distribuição. In: **Inovação do produto e do processo**. 1. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2000. Cap. 5, p.153-170.

PORTER, Michael E., **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 362 p.

POSSAMAI, O. **Gerência de produtos e serviços**, Florianópolis: UFSC, 2000, 56p.

SARDINHA, José Carlos. **Formação de preço:** a arte do negócio. 1 ed. São Paulo: Makron Books, 1995. 146 p.

SCHERER, F. M. **Preços Industriais:** Teoria e evidência. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1979. 242 p.

SHAPIRO, B. Você cria ou destrói preços? **Exame**, São Paulo, v.31, n.10, p.123-125, 6 maio 1998.

SHAPIRO, Benson P. Precision price for profit in the new world order, **Harvard Business School**, Boston, n. 9-999-003, p. 1-24, dec. 1998.

SHAPIRO, B et. al. Manage customers for profit (not for sales), **Harvard Business Review**, Boston, v.65, p. 101-108, set /out 1987

SIMON, Hermann; DOLAN, Robert J. **O poder dos preços:** as melhores estratégias para ter lucro. S. Paulo: Futura, 1998. 403 p.

SIQUEIRA, Antônio Carlos Barroso de. **Marketing Industrial:** fundamentos para a ação *business to business*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1992. 354 p.

SMITH, G.; NAGLE, T. Financial analysis for Profit–Driven Pricing, **Sloan Management Review**, Massachusetts, p.71-84, Spring 1994.

STANTON, William J.; WALKER, Bruce J.; ETZEL, Michael J. **Marketing**. 11 ed. São Paulo: Makron Books Ltda, 2001. 743 p.

TUCKER, Robert B. **Agregando valor ao seu negócio**. 1 ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999. 202 p.

WEBSTER, Frederick E. Jr . **Industrial Marketing Strategy**. 3th ed. New York: John Wiley & Sons, 1991. 365 p.

## BIBLIOGRAFIA

ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A. Business Marketing: understand what customers value. **Harvard Business Review**, Boston, v.76, n.6, p. 53–55 / 58–65, nov/dec. 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TECNICAS. Informação e documentação – Apresentação de citações em documentos, NBR 10520. Rio de Janeiro, 2001. 4 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TECNICAS. Informação e documentação – trabalhos acadêmicos - Apresentação, NBR 14724. Rio de Janeiro, 2001. 6 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TECNICAS. Informação e documentação – Referências - Elaboração, NBR 6023. Rio de Janeiro, 2000. 22 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TECNICAS. Numeração progressiva das seções de um documento, NBR 6024. Rio de Janeiro, 1989. 2 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TECNICAS. Sumário, NBR 6027. Rio de Janeiro, 1989. 2 p.

BERNARDI, L. Antônio, **Política e formação de preços: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada**. São Paulo: Atlas, 1996.355 p.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992. 806 p.

CRESSMAN JR, George E., A definição de preços na prática. **HSM Management**, São Paulo, n.33, p. 74-82, julho/agosto 2002.

CUNHA, Helenice R. S. **Normas para apresentação de trabalhos científicos, teses e Dissertações. PUC-MINAS, Belo Horizonte, 2002, disponível**  
<http://www.pucminas.br/biblioteca/normaliza2.rtf>> Acesso em: 15 mai. 2002

FONTOURA, M. Seus clientes valem mesmo o que pesam? **Exame**, v.31,n.8,São Paulo, p.114-115, 8 abr. 1998.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. MBA empresarial - Marketing, Marielza Martins, Belo Horizonte, 228 p., 1997.

GOLDMANN, H. Marketing de relacionamento deve substituir atendimento ao cliente. **Folha de São Paulo**, São Paulo, n.28, 19 fev. 1996. Folha Management, p. 1–4.

GREEN, P et al. A general approach to product design optimization via conjoint analysis. **Journal of marketing**, [S.I.], v.45, p. 17–37, summer 1981.

JOHNSON, R.M. Trade-off analysis of consumer values. **Journal of Marketing Research**, [S.I.], v. XI, p. 121–127, may 1974.

LIMA, Luiz Antônio de Oliveira, Mark –up e determinação de preços no oligopólio – a microempresa em busca do realismo, **RAE** , Rio de Janeiro, V. 25(2), p. 29-35, abr. /jun. 1985

MARN, M. V.; LESZINSKI, R. Setting value, not price. **The Mckinsey Quartely**. [S.I.], n.1, p.98-115, 1997.

MENAI, T. Vale o que vier – Revenue Management: como jogar com os preços para garantir clientes (e receitas). **Exame**, v.34, n.24, p.98-100, São Paulo, 29 nov. 2000.

MOREIRA, José Carlos T. O que é melhor? Preço para o cliente ou custo para o cliente? **Marketing Industrial**, São Paulo, n.8, p.10-15, [ 1997 a 1999].

NAGLE, Thomas. Nunca se negocia preço. **HSM Management**, São Paulo, n.33, p. 66–71, julho-agosto 2002. Entrevista concedida a Viviana Alonso

NUENO, J. Luis, O impacto do preço no mercado. **HSM Management**, São Paulo, n.33, p. 84–88, julho-agosto 2002. Entrevista concedida a Viviana Alonso

SANTOS, Rubens C. Oferecendo valor para o cliente. **Marketing Industrial**, São Paulo, n.7, p.24-31, [1997 a 1999].

SHAPIRO, Benson P.; SVIOKLA, John J. **Conquistando clientes**. 1 ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1995. 365 p.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estela Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina- Laboratório de ensino à distância, 3 ed. 2001. 121 p.

ZALE, Joe; WISE, Wendy. E quando as vendas caem? **HSM Management**, São Paulo, n.33, p. 90–96, julho/agosto 2002.

## ANEXO 1: COMUNICAÇÃO DE MARKETING

### CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

- **Propaganda** é qualquer forma paga de apresentação e de promoção de idéias ou serviços por um patrocinador identificado. A **Publicidade** se diferencia da propaganda por ser gratuita. As principais características da utilização da propaganda são desenvolver uma imagem duradoura e estimular vendas rápidas.
  
- **Promoções de vendas** são incentivos a curto prazo para encorajar a experimentação ou compra de um produto ou serviço. Oferecem três benefícios característicos:
  1. Chamam a atenção
  2. Incentivam o consumidor ao consumo;
  3. Constituem um convite especial para efetuar a transação;
  
- **Venda pessoal** é uma interação face-a-face com um ou mais compradores potenciais com o propósito de fazer vendas. Possuem três características distintas:
  1. Implicam em um relacionamento imediato e interativo entre as pessoas;
  2. Permite o aprofundamento das relações entre comprador e vendedor;
  3. As vendas pessoais fazem com que o comprador se sinta pressionado a dar uma resposta à argumentação do vendedor.

Fonte: KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. Cap. 18.

## ANEXO 2: ARRANJOS ORTOGONAIS

### Arranjo ortogonal L9

Nº	1	2	3	4
1	1	1	1	1
2	1	2	2	2
3	1	3	3	3
4	2	1	2	3
5	2	2	3	1
6	2	3	1	2
7	3	1	3	2
8	3	2	2	3
9	3	3	1	1

No exemplo do Capítulo 3, p. 71 foram usados 3 atributos:

ATRIBUTO 1: preço

ATRIBUTO 2 : potência

ATRIBUTO 3 : consumo

Cada atributo com 3 níveis, ou seja, 1, 2 ou 3

O preço tem 3 níveis: 1= \$13000 ; 2= \$15000; 3= \$17000.

Outros arranjos podem ser usados, dependendo do número de atributos e número de níveis:

### Arranjo ortogonal L8

Nº	1	2	3	4	5	6	7
1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	2	2	2	2
3	1	2	2	1	1	2	2
4	1	2	2	2	2	1	1
5	2	1	2	1	2	1	2
6	2	1	2	2	1	2	1
7	2	2	1	1	2	2	1
8	2	2	1	2	1	1	2

### Arranjo ortogonal L12

Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
3	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2
4	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2
5	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1
6	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1
7	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1
8	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2
9	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1
10	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2
11	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2
12	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA (2000)



### ANEXO 3 : MÉTODO DE RESPOSTA POR TAXAS DE ESCORE

Exemplo: Blusa XYZ

- 1- O estilo da blusa é clássico
- 2- A qualidade da blusa é melhor que a média
- 3- O tecido da blusa é 65% algodão e 35% *polyester*
- 4- O preço é vários dólares mais que a média
- 5- A blusa é feita nos EUA

Baseada nas informações acima, qual a probabilidade de adquirir a blusa ?



Fonte: DOLAN, R. Conjoint analysis: a manager's guide. **Harvard Business School**, Boston, N. 9-590-059, p. 6, aug. 1990.

## APÊNDICE 1: DESCRIÇÃO SINTÉTICA DOS ATRIBUTOS

TIPO 1	PREÇO	1	R\$65,00
	NÍVEL DE SOLUÇÃO	C	Completa de compra e montagem
	NÍVEL DE DESEMPENHO	AA	Alta Durabilidade / Alta Segurança
TIPO 2	PREÇO	1	R\$65,00
	NÍVEL DE SOLUÇÃO	NC	Não Completa com estrutura de venda e montagem de terceiros
	NÍVEL DE DESEMPENHO	AM	Alta Durabilidade / Média Segurança
TIPO 3	PREÇO	1	R\$65,00
	NÍVEL DE SOLUÇÃO	A	Artística, sem estrutura de projeto, com montagem própria
	NÍVEL DE DESEMPENHO	BA	Baixa Durabilidade / Alta Segurança
TIPO 4	PREÇO	2	R\$60,00
	NÍVEL DE SOLUÇÃO	C	Completa de compra e montagem
	NÍVEL DE DESEMPENHO	BA	Baixa Durabilidade / Alta Segurança
TIPO 5	PREÇO	2	R\$60,00
	NÍVEL DE SOLUÇÃO	NC	Não Completa com estrutura de venda e montagem de terceiros
	NÍVEL DE DESEMPENHO	AA	Alta Durabilidade / Alta Segurança
TIPO 6	PREÇO	2	R\$60,00
	NÍVEL DE SOLUÇÃO	A	Artística, sem estrutura de projeto, com montagem própria
	NÍVEL DE DESEMPENHO	AM	Alta Durabilidade / Média Segurança
TIPO 7	PREÇO	3	R\$50,00
	NÍVEL DE SOLUÇÃO	C	Completa de compra e montagem
	NÍVEL DE DESEMPENHO	AM	Alta Durabilidade / Média Segurança
TIPO 8	PREÇO	3	R\$50,00
	NÍVEL DE SOLUÇÃO	NC	Não Completa com estrutura de venda e montagem de terceiros
	NÍVEL DE DESEMPENHO	BA	Baixa Durabilidade / Alta Segurança
TIPO 9	PREÇO	3	R\$50,00
	NÍVEL DE SOLUÇÃO	A	Artística, sem estrutura de projeto, com montagem própria
	NÍVEL DE DESEMPENHO	AA	Alta Durabilidade / Alta Segurança

## APÊNDICE 2: MODELO DO *PROFILE CARD*

### Tipo 1

#### PREÇO

É considerado todo o custo monetário , ou seja , aquisição do gradil + montagem e acessórios .O nível de preço é de R\$ 65,00 /m 2

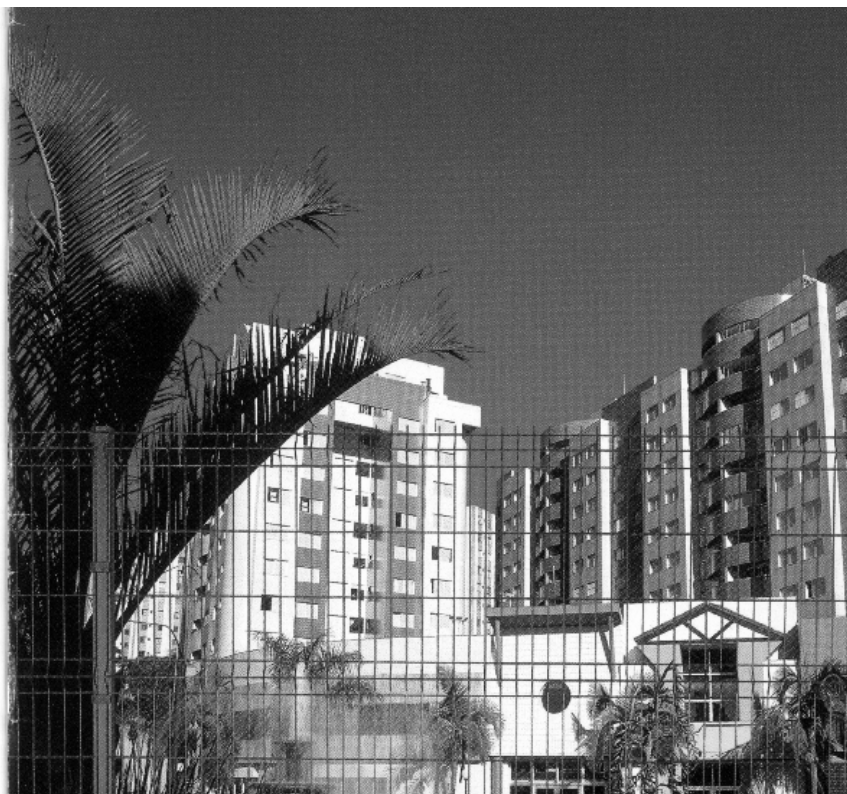
#### NÍVEL DE SOLUÇÃO

Descrição C - solução completa de compra e montagem  
Nesta opção a solução poderá ser customizada por cliente . A montagem faz parte do escopo e será feita pela própria empresa vendedora Prazo de entrega pequeno , tempo curto de montagem e pontualidade de entrega confiável . Vários pontos de venda com profissionais especializados para auxiliar o comprador quanto à especificação do projeto bem como apresentar a melhor solução para cada situação . Possibilidade de compras on-line , bem como utilização de CD para definir a melhor solução , que inclui portões e adaptações necessárias .

#### NÍVEL DE DESEMPENHO

**alta durabilidade / alta segurança -AA**

Durabilidade garantida por 10 anos .Acabamento superficial regular . Resistência alta devido estrutura robusta



### APÊNDICE 3: CÁLCULO DA UTILIDADE DOS ATRIBUTOS

A partir da montagem do arranjo ortogonal L9 conforme figura abaixo

Opção	Preço	Consumo	Potência
1	13000	12	50
2	13000	10	60
3	13000	8	70
4	15000	12	60
5	15000	10	70
6	15000	8	50
7	17000	12	70
8	17000	10	50
9	17000	8	60

Faz-se entrevistas com o público alvo, através de comparações entre os *profile cards* e calcula-se a utilidade de cada nível de atributo conforme demonstração abaixo.

MODELOS										
COMP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
15	6				5					11
16	7					4				11
12	6	5								11
13	2		9							11
14	8			3						11
34			9	2						11
35			9		2					11
36			9			2				11
23		5	6							11
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>51</b>	<b>71</b>	<b>40</b>	<b>55</b>	<b>44</b>	<b>32</b>	<b>24</b>	<b>32</b>	<b>396</b>
<b>%</b>	<b>12,0%</b>	<b>13,0%</b>	<b>18,0%</b>	<b>10,0%</b>	<b>14,0%</b>	<b>11,0%</b>	<b>8,0%</b>	<b>6,0%</b>	<b>8,0%</b>	<b>100,0%</b>

Na comparação entre o modelo 1 com o modelo 5, seis entrevistados escolheram o modelo 1 e cinco escolheram o modelo 5. Na comparação do modelo 3 com o modelo 4, nove escolheram o modelo 3 e dois escolheram o modelo 4.

A partir da soma das preferências calcula-se o percentual que escolheu cada modelo, dividindo-se pelo total de escolhas. Assim, o modelo 1 teve 48 escolhas, o que significa 48/396, ou seja 12 % das preferências.