Philip Kotler | Kevin Lane Keller

Administração de Marketing

12ª EDIÇÃO

A BÍBLIA DO MARKETING

PEARSON Prentice Hall

www.prenhall.com/kotler_br

Companion Website

Site com material de apoio para professores e alunos

- Explique c/o é consumidor avaliam o preço
- caracteriza os factores a ter em conta por parte da empresa aquando do estabelec/ da sua política de determinação de preço
- caracteriza as ≠ts estratégias de adequação de preço.
- caracteriza as ≠ts reações a mudança de preço por parte da empresa
- caracteriza as ≠ respostas da empresa face às mudanças de preço do concorrente.

14

Desenvolvimento de programas e estratégias de determinação de preços

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

- Como os consumidores avaliam os preços?
- Como o preço deve ser adequado para atender a oportunidades e circunstâncias variáveis?
- Quando a empresa deve mudar o preço?
- Quando uma empresa deve iniciar uma mudança de preços?
- Como a empresa deve responder à mudança de preço de um concorrente?

Anúncio da Duet da Whirlpool, uma lavadora/secadora de roupas quatro vezes mais cara do que os modelos concorrentes.

O preço é o único elemento do mix de marketing que produz receita; os demais produzem custos. Ele também é um dos elementos mais flexíveis: pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características de produtos, dos compromissos com canais de distribuição e até das promoções. O preço também informa ao mercado o posicionamento de valor pretendido pela empresa para seu produto ou marca. Um produto bem desenhado e comercializado pode determinar um preço superior e obter alto lucro. Veja o caso da Whirlpool.

Tradicionalmente, lavadoras e secadoras de roupas eram vistas como produtos domésticos que não justificavam preços altos. Em 2001, a Whirlpool lançou a Duet, uma composição de lavadora e secadora vendida a 2.300 dólares — quase quatro vezes mais cara que os modelos semelhantes a ela. Como a Whirlpool fez isso? A Duet era realmente uma oferta singular, que prometia 'desempenho e eficiência com economia'. Sua enorme capacidade permitia lavar grandes volumes, consumindo muito menos água e energia do que as concorrentes. Também lavava todos os tipos de roupa — de seda a renda e acolchoados. A Duet podia alegar ainda um benefício emocional aos usuários — volumes maiores de roupa significavam menos lavagens e, portanto, mais tempo e liberdade para fazer outras coisas.[1]

O plano de determinação de preços da Duet foi resultado de uma mudança mais ampla na estratégia de determinação de preços da Whirlpool para reduzir a freqüência de descontos onerosos e muitas vezes caóticos. A empresa queria encontrar o preço ideal para seus produtos. Entretanto, muitas empresas negligenciam suas estratégias de determinação de preços — um levantamento constatou que os gerentes gastam menos de 10 por cento de seu tempo com isso.[2]

De fato, as decisões de preço são complexas e difíceis. Os profissionais de marketing holístico devem levar em consideração muitos fatores ao tomar decisões sobre o preço — a empresa, os clientes, os concorrentes e o ambiente de marketing. As decisões sobre o estabelecimento de preços devem ser coerentes com a estratégia de marketing da empresa, seus mercados-alvo e o posicionamento de suas marcas.

Neste capítulo, fornecemos conceitos e ferramentas para facilitar o estabelecimento de um preço inicial e seu ajuste ao longo do tempo.

Estabelecimento de preço

Preço não é apenas um número em uma etiqueta ou em um item:

O preço está por toda parte. Você paga aluguel pelo seu apartamento, matrícula e mensalidades à sua instituição de ensino e honorários a seu médico ou dentista. Linhas aéreas, trens e empresas de ônibus cobram passagens; os táxis e os serviços públicos chamam seus preços de tarifas, e o banco cobra juros pelo dinheiro que você toma emprestado. O preço por trafegar pelo Sunshine Parkway, na Flórida, é um tipo pedágio, e a companhia que faz o seguro de seu carro lhe cobra um prêmio. Um palestrante cobra um cachê para falar sobre um integrante do governo que aceitou uma propina para ajudar no desvio de contribuições recolhidas por uma associação comercial. Os clubes ou sociedades a que você pertence podem cobrar uma taxa adicional para cobrir despesas extraordinárias. Seu advogado pode solicitar um adiantamento pela prestação de serviços. O 'preço' de um funcionário é um salário, o preço de um vendedor pode ser uma comissão, e o preço de um militar é um soldo. Para completar, embora os economistas discordem, muitos acham que o imposto de renda é o preço que pagamos pelo privilégio de ganhar dinheiro.[3]

Ao longo da história, os preços foram determinados por meio da negociação entre compradores e vendedores. Em algumas áreas, "barganhar" ainda faz parte do jogo. A determinação de um preço para todos os compradores é uma idéia relativamente moderna, que surgiu com o desenvolvimento do varejo em grande escala, no fim do século XIX. A F. W. Woolworth, a Tiffany and Co., a John Wanamaker e outras empresas possuíam uma 'política estrita de preço único', porque vendiam uma ampla variedade de itens e supervisionavam um número muito elevado de funcionários.

Hoje a Internet está revertendo parcialmente essa tendência para determinação de preços fixos. A TI torna mais fácil para os vendedores usar um software que monitora a navegação dos clientes na Web e lhes permite customizar preços e ofertas. Novos aplicativos também permitem que os compradores comparem preços instantaneamente, on-line. Como um analista do setor observou, "estamos caminhando em direção a uma economia sofisticada. É como se fosse uma corrida armamentista entre a tecnologia dos vendedores e a tecnologia do consumidor".[4] (Veja a seção Novas Idéias em Marketing "Efeitos da Internet e da determinação de preços sobre vendedores e compradores".)

Tradicionalmente, o preço funciona como o principal determinante na escolha dos compradores. Esse ainda é o caso em nações mais pobres, entre grupos mais pobres e para produtos do tipo *commodity*. Embora outros fatores tenham se tornado importantes nas últimas décadas, o preço permanece como um dos elementos fundamentais na determinação da participação de mercado e da lucratividade das empresas. Hoje, consumidores e compradores têm mais acesso a informações sobre preços e descontos. Os consumidores fazem compras com cautela, forçando os varejistas a reduzir seus preços. O resultado é um mercado caracterizado por muitas liquidações e promoções de vendas.

Como as empresas determinam preços

As empresas lidam com a determinação de preços de várias maneiras. Nas pequenas empresas, os preços em geral são determinados pelo seu dirigente. Nas grandes, gerentes de divisão e de produto se incumbem da tarefa. E até mesmo nessas organizações a alta administração determina os objetivos e as políticas gerais de determinação de preços e, muitas vezes, aprova os preços sugeridos pelos níveis mais baixos na hierarquia gerencial. Em setores em que a determinação de preços é um fator-chave (como os setores aeroespacial, ferroviário e de petróleo), as empresas freqüentemente dispõem de um departamento para realizar essa tarefa ou para auxiliar na sua execução. Esse departamento subordina-se ao departamento de marketing, ao de finanças ou à alta administração. Outros que exercem influência sobre a determinação de preços são os gerentes de vendas, os gerentes de produção, os gerentes financeiros e os contadores.

Os executivos dizem que determinar preços é uma bela dor de cabeça — a cada dia se torna mais difícil. Muitas empresas acabam adotando 'estratégias' como 'determinar os custos internos e aplicar as margens tradicionais do setor'. Outros erros comuns são não rever os preços com suficiente freqüência para capitalizar mudanças de mercado; determinar os preços independentemente do restante do mix de marketing, em vez de pensá-los como um elemento intrínseco da estratégia de posicionamento de mercado; e não mudar os preços de acordo com diferentes itens de produto, segmentos de mercado e ocasiões de compra.

Outras empresas adotam uma atitude diferente: utilizam o preço como ferramenta estratégica. Essas 'especialistas em preço' descobriram o efeito potencializado do preço sobre os resultados.[5] Elas personalizam os preços e as ofertas com base no valor e nos custos do segmento.

PROGRESSIVE INSURANCE

A Progressive Insurance coleta e analisa dados sobre seguros de automóveis melhor do que ninguém. Sabendo exatamente quanto custa atender vários tipos de cliente, ela pode trabalhar com aqueles lucrativos motoristas de alto risco que ninguém quer segurar. Sem concorrentes e profunda conhecedora de custos, a Progressive realiza bons lucros servindo a essa base de clientes.[6]

A importância da determinação do preço na lucratividade foi demonstrada em um estudo conduzido pela McKinsey & Company em 1992. Após examinar 2.400 empresas, a McKinsey concluiu que um incremento de 1 por cento no preço gerava um aumento de 11,1 por cento no lucro operacional. Por outro lado, incrementos de 1 por cento no custo variável, no volume e no custo fixo produziam um aumento no lucro de apenas 7,8, 3,3 e 2,3 por cento, respectivamente.

Para planejar e implementar estratégias de determinação de preço com eficácia, é preciso entender profundamente a psicologia de definição de preços do consumidor e adotar uma abordagem sistemática de estabelecimento, adaptação e mudança preços.

Definição de preço e psicologia do consumidor

Muitos economistas afirmam que os consumidores são 'seguidores de preço' e os aceitam em seu 'valor de face', ou como determinados. Mas as empresas reconhecem que, na maioria das vezes, os consumidores processam as

NOVAS IDÉIAS EM MARKETING

Efeitos da Internet e da determinação de preços sobre vendedores e compradores

Hoje em dia, fala-se muito em usar a Web para praticar e-commerce. No entanto, a Internet é mais do que simplesmente um novo mercado. Na verdade, as tecnologias Web estão mudando as regras do mercado. Eis uma pequena lista de como a rede mundial possibilita que os vendedores diferenciem compradores e os compradores diferenciem vendedores.

Os compradores podem:

- ***Obter comparações instantâneas entre milhares de fornecedores.*** Sites como o PriceScan.com atraem milhares de visitantes por dia, em sua maioria compradores empresariais. Os softwares inteligentes de compra (denominados bots) levam a comparação de preços um passo adiante e buscam produtos, preços e avaliações de até 2 mil comerciantes. Usando bots ou não, os consumidores podem verificar regularmente os preços na Internet, compará-los com aqueles praticados nas lojas e até mesmo espiar quanto os consumidores de outros países estão pagando e encomendar o produto do exterior. Os consumidores podem também separar a informação da transação propriamente dita. Por exemplo, uma pessoa pode usar a Internet para pesquisar informações sobre câmeras digitais, ir até uma loja de eletrônicos a fim de assistir a uma demonstração prática do produto, sair sem comprar nada, voltar para casa, usar um site de busca para encontrar o menor preço e fechar a compra on-line.
- ***Definir seu preço e ser atendido.*** A Priceline.com permite que o cliente estabeleça o preço que deseja pagar por uma passagem aérea, uma diária de hotel ou aluguel de um carro, e verifica se algum fornecedor aceita esse preço. Trata-se de um expediente útil também para as empresas: as companhias aéreas podem utilizar o preço fixado pelo consumidor para evitar que sobrem assentos nos vôos, enquanto os hotéis aproveitam a oportunidade para ocupar quartos vazios. Sites que agregam volumes reúnem os pedidos de muitos clientes para pressionar o fornecedor a conceder um desconto maior.
- ***Obter produtos grátis.*** Sistemas de código-fonte aberto, um movimento iniciado pelo Linux, vão erodir a margem de lucro de praticamente todas as empresas de software. Os softwares de código-fonte aberto estão por toda a parte, de PCs a telefones celulares. Estão nos servidores de sites como o Google e o Amazon e em gigantescos sistemas corporativos e governamentais. O principal desafio enfrentado por empresas como Microsoft, Oracle, IBM e por quase todos os principais desenvolvedores de software agora é: como competir com programas que podem ser obtidos gratuitamente?

Os vendedores podem:

- ***Monitorar o comportamento dos clientes e preparar ofertas personalizadas para cada um deles.*** Embora os softwares de compras e os sites de comparação informem aos consumidores os preços publicados, podem estar deixando passar ofertas especiais que os consumidores obteriam com o auxílio de novas tecnologias. A GE Lighting, que recebe 55 mil solicitações de preço ao ano, possui programas on-line que avaliam 300 componentes de uma cotação, tais como dados sobre vendas passadas e descontos, a fim de reduzir o tempo de processamento de 30 dias para seis horas.
- ***Dar a determinados clientes acesso a preços especiais.*** A CDNOW, uma loja virtual de CDs, envia e-mails a certos compradores com o endereço de um site especial para preços mais baixos. A não ser que saiba o endereço secreto, você paga o preço integral. Empresas de produtos empresariais já estão usando extranets para determinar com precisão dados sobre estoques, custos e demanda a qualquer momento e, assim, ajustar os preços instantaneamente.

Tanto vendedores como compradores podem:

- ***Negociar preços em leilões e bolsas on-line.*** Quer vender centenas de quinquilharias encalhadas e quase sem uso? Anuncie no eBay. Quer comprar cartões de beisebol antigos por uma ninharia? Entre no www.baseball-planet.com.

Fontes: Amy E. Cortese, "Good-bye to fixed pricing?", *Business Week*, 4 maio 1998, p. 71-84; Michael Menduno, "Priced to perfection", *Business 2.0*, 6 mar. 2001, p. 40-42; Faith Keenan, "The price is really right", *Business Week*, 31 mar. 2003, p. 61-67; Paul Markillie, "A perfect market: a survey of e-commerce", *Economist*, 15 maio 2004, p. 3-20; David Kirpatrick, "How the open-source world plans to smack down Microsoft, and Oracle, and...", *Fortune*, 23 fev. 2004, p. 92-100. Para uma discussão sobre alguns dos temas acadêmicos envolvidos, veja Florian Zettelmeyer, "Expanding to the Internet: pricing and communication strategies when firms compete on multiple channels", *Journal of Marketing Research*, 37, ago. 2000, p. 292-308; John G. Lynch Jr. e Dan Ariely, "Wine online: search costs affect competition on price, quality, and distribution", *Marketing Science*, inverno 2000, p. 83-103; Rajiv Lal e Miklos Sarvary, "When and how is the Internet likely to decrease price competition?", *Marketing Science*, 18, nº 4, 1999, p. 485-503.

informações de preço ativamente, interpretando preços em termos do conhecimento que adquiriram em experiências de compra anteriores, na comunicação formal (propagandas, visitas de vendas e folhetos), na comunicação informal (amigos, colegas de trabalho, familiares) e nos ponto-de-venda ou recursos on-line.[7] As decisões de compra baseiam-se em como os consumidores percebem os preços e no que consideram ser o verdadeiro preço atual — *não* o preço definido pela empresa. Eles podem estabelecer um limite mínimo abaixo do qual os preços podem representar qualidade inferior ou inaceitável, assim como um limite máximo acima do qual os preços serão vistos como proibitivos e não compensadores.

Entender como os consumidores chegam a suas percepções de preço é uma prioridade de marketing. Aqui veremos os tópicos-chave — preços de referência, inferências preço–qualidade e preços finais.

PREÇOS DE REFERÊNCIA Estudos mostraram que, embora os consumidores possam conhecer bem a faixa de preços envolvidos, surpreendentemente poucos conseguem lembrar com precisão o preço específico dos produtos.[8] Ao examinar opções de compra, os consumidores costumam utilizar **preços de referência**. Considerando um preço observado, eles o comparam a um preço de referência interno (informação de preço da memória) ou a uma estrutura de referência externa (como um 'preço praticado no varejo').[9]

Existem vários tipos de preços de referência possíveis (veja a Tabela 14.1), e é comum que as empresas os manipulem. Uma empresa pode, por exemplo, situar seu produto entre os mais caros para sugerir que ele pertence a essa classe. As lojas de departamentos expõem vestuário feminino em diferentes departamentos diferenciados por preço; presume-se que os vestidos encontrados no departamento mais caro sejam de melhor qualidade.

Quando o preço sugerido pelo fabricante é alto, quando se indica que o produto era originalmente muito mais caro, quando se aponta o alto preço de um concorrente — todas essas situações ajudam a criar uma mentalidade de preço de referência.[10]

PRODUTOS ELETRÔNICOS

No site da JVC, o preço de varejo sugerido pelo fabricante para determinado produto geralmente não tem nenhuma relação com o que o varejista de fato cobra por esse mesmo item. Por exemplo, para uma filmadora de vídeo digital que funciona também como câmera digital, o preço de varejo sugerido pela JVC é de 1.099,95 dólares, mas a Circuit City estava vendendo o produto por 799,99 dólares e a Amazon.com por 699,99 dólares. Comparados a outros itens de consumo, de roupas e carros a móveis e escovas de dente, é grande a diferença entre os preços sugeridos pelo fabricante e os praticados pelos varejistas de produtos eletrônicos. "A coisa mais simples de dizer é que treinamos os compradores de produtos eletrônicos a pensar que estão obtendo um desconto de 20, 30 ou 40 por cento", conta Robert Atkins, vice-presidente da Mercer Management Consulting. Um gerente de produto da Olympus America, famosa principalmente por suas câmeras, defende essa prática dizendo que o alto preço de varejo sugerido pelo fabricante é uma ferramenta psicológica, um preço de referência que faz as pessoas ver que estão comprando algo de valor por um preço excelente.[11]

Empresas inteligentes procuram estruturar os preços para indicar o melhor valor possível. Por exemplo, um item relativamente caro pode ser visto como mais barato se o preço for subdividido em valores menores: mesmo que os totais sejam iguais, uma taxa de associação anual de 500 dólares pode ser considerada mais barata se apresentada como "50 dólares por mês".[12]

TABELA 14.1 Possíveis preços de referência para o consumidor

- 'Preço justo' (quanto o produto deveria custar)
- Preço padrão
- Último preço pago
- Limite máximo de preço (preço de reserva ou aquele que a maioria dos consumidores estaria disposta a pagar)
- Limite mínimo de preço (limite inferior de preço ou o mínimo que os clientes pagariam)
- Preços do concorrente
- Preço futuro esperado
- Preço usual com desconto

Fonte: Russell S. Winer, "Behavioral perspectives on pricing": buyer's subjective perceptions of price revisited". In: Timothy Devinney (org.), *Issues in pricing: theory and research*. Lexington: Lexington Books, 1988, p. 35-57.

Quando os consumidores evocam uma ou mais dessas estruturas de referência, seu preço percebido pode ser diferente do preço praticado.[13] Estudos sobre preços de referência constataram que 'surpresas desagradáveis' — quando o preço percebido é menor do que o preço praticado — podem ter um impacto maior sobre a probabilidade de compra do que surpresas agradáveis.[14]

INFERÊNCIAS PREÇO–QUALIDADE Muitos consumidores usam o preço como um indicador de qualidade. A determinação de preços com base na imagem é especialmente eficaz com produtos que apelam para a vaidade das pessoas, como perfumes e carros de luxo. Em um frasco de perfume, a essência pode valer apenas 10 dólares, mas quem dá o perfume de presente está disposto a desembolsar 100 dólares só para comunicar ao presenteado todo seu apreço.

No caso dos automóveis, as percepções de preço e qualidade interagem entre si.[15] Carros mais caros são percebidos como de alta qualidade. Da mesma maneira, os de maior qualidade são percebidos como mais caros do que realmente são. A Tabela 14.2 mostra como as percepções dos consumidores sobre carros podem diferir da realidade. Quando estão disponíveis informações adicionais sobre a verdadeira qualidade, o preço se torna um indicador menos significativo da qualidade. Quando essas informações não existem, o preço passa a ser o principal indicador.

CKE RESTAURANTS

No negócio de fast-food, a crescente guerra de preços é vista como um sintoma de erosão da qualidade. É por esse motivo que a CKE Restaurants — controladora de duas famosas cadeias de lanchonetes nos Estados Unidos, a Carl Jr's. e a Hardees — está abandonando a tendência de 'menu econômico' e aumentando o preço de seus hambúrgueres. Nas palavras de seu presidente e CEO, Andrew F. Puzder, "o problema é que, se você começa a vender algo por menos de um dólar, as pessoas supõem que aquilo vale menos de um dólar. E esses são os clientes menos lucrativos". Quando Puzder comprou a problemática rede Hardees, parte de seu objetivo era focar a qualidade e menus diferenciados para as duas cadeias. Ele criou um hambúrguer de 3,95 dólares anunciado como o "hambúrguer de seis dólares", para dar uma conotação tanto de qualidade como de valor.[16]

Algumas marcas adotam a escassez para denotar qualidade e justificar preços premium. Alguns fabricantes de automóveis abandonaram a onda de descontos que tomou conta do setor e estão produzindo lotes menores de modelos novos, criando burburinho em torno deles e usando a demanda para aumentar o preço de venda.[17] Listas de espera, anteriormente restritas a carros com edição limitada como Ferraris, estão se tornando mais comuns para modelos comercializados em massa, incluindo veículos utilitários da Volkswagen e da Acura e as minivans da Toyota e da Honda.

Como demonstrou a mania dos Beanie Babies — bonequinhos de *plush* que se tornaram itens de coleção nos Estados Unidos —, a escassez combinada com uma forte demanda pode resultar em altos preços no mercado. Um outro exemplo é o da Drew Estates.

TABELA 14.2 Percepções do consumidor *versus* realidade sobre carros

A partir de um estudo da J. D. Power and Associates realizado em 2003, que traçou a confiabilidade dos veículos no período de três anos, e de um levantamento sobre qualidade percebida conduzido pela CNW Market Research, o Morgan Stanley, instituição financeira de Wall Street, descobriu que as marcas de automóveis podiam ser sobre ou subvalorizadas.

Sobrevalorizadas: marcas cuja qualidade percebida supera em porcentagem a qualidade real	
Land Rover	75,3 por cento
Kia	66,6 por cento
Volkswagen	58,3 por cento
Volvo	36,0 por cento
Mercedes	34,2 por cento
Subvalorizadas: marcas cuja qualidade real supera em porcentagem a qualidade percebida	
Mercury	42,3 por cento
Infiniti	34,1 por cento
Buick	29,7 por cento
Lincoln	25,3 por cento
Chrysler	20,8 por cento

Fonte: David Kiley, "U.S. automaker get a bum rap", *USA Today*, jan. 2004, p. B5.

DREW ESTATES

Produzidos na Nicarágua, aromatizados com vinho, azeite e ervas e embalados em caixas com rótulos no estilo grafite, os charutos da Drew Estates são vendidos apenas em 500 lojas dos Estados Unidos. Misturas incomuns, marketing interessante e produção limitada das três principais linhas de charutos — Ácido, Natural e Ambrósia — contribuíram para preços premium de aproximadamente 10 dólares por charuto. A Drew Estates fica feliz em deixar os clientes conjeturando sobre a marca. Como o co-fundador Jonathan Drew diz, "no dia em que entrarmos no mercado de massa, fechamos a empresa. Quando as pessoas vão a uma loja, compram uma caixa de 150 dólares porque não sabem se encontrarão outra igual nos próximos três meses".[18]

O QUE O PREÇO SINALIZA As percepções de preço do consumidor também são afetadas por diferentes estratégias de determinação de preço. Muitas empresas acreditam que os preços devem terminar em um número quebrado. Para muitos clientes, um amplificador de som que custa 299 dólares está na faixa dos 200 dólares, e não na de 300 dólares. Estudos mostraram que os consumidores tendem a memorizar os preços 'da esquerda para a direita', sem arredondá-los.[19] A codificação dos preços dessa forma é importante se existe uma quebra mental do preço em um valor arredondado maior. Outra explicação é que os preços terminados em '9' transmitem a idéia de desconto ou pechincha. Contudo, se a empresa deseja uma imagem de alto preço, e não de baixo preço, deve evitar a tática dos números quebrados.[20] Um estudo mostrou inclusive que a demanda de fato aumentou em um terço quando o preço de um vestido *subiu* de 34 para 39 dólares, mas permaneceu inalterada quando o preço subiu de 34 para 44 dólares.[21]

Preços que terminam em '0' e '5' são igualmente comuns no mercado porque, acredita-se, os consumidores os memorizam com mais facilidade.[22] Placas de 'liquidação' afixadas ao lado dos preços mostraram aumentar a demanda, mas apenas quando não utilizadas em excesso: as vendas totais de uma categoria são maiores quando alguns itens da categoria, mas não todos, levam placas de liquidação; a partir de certo ponto, o uso de placas adicionais pode diminuir as vendas de uma liquidação total de categoria.[23] O Lembrete de Marketing "Quando usar preços promocionais" oferece algumas diretrizes.

Estabelecimento do preço

Uma empresa estabelece um preço pela primeira vez quando desenvolve um novo produto, quando introduz seu produto habitual em um novo canal de distribuição ou em nova área geográfica e quando participa de licitações de contratos. A empresa deve decidir onde posicionar seu produto em termos de qualidade e preço. Em alguns mercados, como o automobilístico, podem ser encontrados até oito *pontos (níveis) de preço*:

Segmento	Exemplo	Segmento	Exemplo
Máximo	Rolls-Royce	Médio	Buick
Alto padrão	Mercedes-Benz	Facilidade/conveniência	Ford (Escort)
Luxo	Audi	Imitações mais baratas	Hyundai
Necessidades especiais	Volvo	Unicamente preço	Kia

LEMBRETE DE MARKETING

Quando usar preços promocionais

Preços promocionais, como aqueles constantes em placas de liquidação e preços que terminam em 9, tornam-se menos eficientes quando utilizados em excesso. Anderson e Simester sustentam que os preços promocionais devem ser usados com bom senso em itens cujo preço o consumidor não conhece muito bem. Eles citam os seguintes exemplos:

1. Os itens são comprados com pouca freqüência.
2. Os clientes são novos.
3. O modelo do produto muda com o tempo.
4. Os preços variam com a temporada.
5. A qualidade ou o tamanho varia entre as lojas.

Fonte: Adaptado de Eric Anderson e Duncan Simester, "Mind your pricing cues", *Harvard Business Review*, set. 2003, p. 96-103.

A maioria das empresas utiliza de três a cinco níveis de preço ou segmentos. A cadeia de hotéis Marriott Hotels é especialista no desenvolvimento de marcas diferentes para diferentes níveis de preço: Marriott Vacation Club–Vacation Villas (o preço mais alto), Marriott Marquis (preço alto), Marriott (preço alto para médio), Renaissance (preço médio para alto), Courtyard (preço médio), Towne Place Suites (preço médio para baixo) e Fairfield Inn (preço baixo).

Em geral, os consumidores classificam as marcas de acordo com os segmentos de preço em uma categoria.[24] Por exemplo, a Figura 14.1 mostra os três segmentos de preço resultantes de um estudo no mercado de sorvetes.[25] Nesse mercado, como a figura mostra, existe também uma relação entre preço e qualidade. Em qualquer segmento, existe uma faixa de preços aceitáveis, chamada de *banda de preço*. As bandas de preço dão aos gerentes algumas indicações da flexibilidade e da amplitude que eles podem adotar ao definir o preço de suas marcas dentro de determinado segmento de preço.

A empresa precisa considerar muitos fatores ao estabelecer sua política de determinação de preços.[26] Na seqüência, descreveremos um processo de seis passos: (1) seleção do objetivo da determinação de preços; (2) determinação da demanda; (3) estimativa de custos; (4) análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes; (5) seleção de um método de determinação de preços; e (6) seleção do preço final.

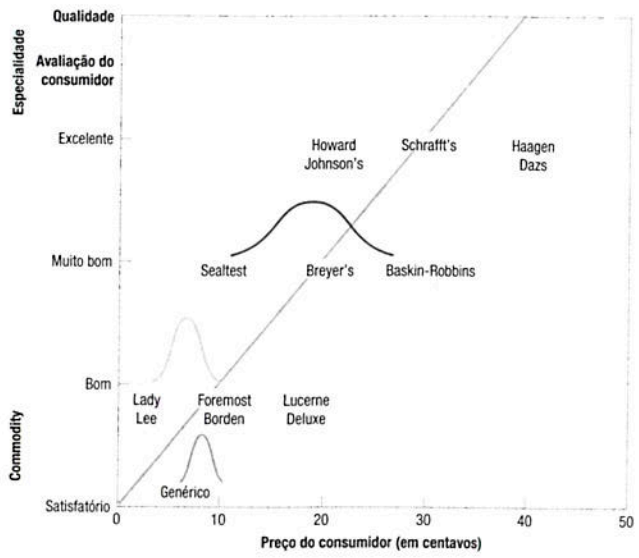
Passo 1: Seleção do objetivo da determinação de preços

Em primeiro lugar, a empresa decide onde deseja posicionar sua oferta ao mercado. Quanto mais claros seus objetivos, mais fácil será determinar os preços. Por meio da determinação de preços, uma empresa pode perseguir qualquer um destes cinco objetivos principais: sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado, desnatamento máximo do mercado ou liderança na qualidade do produto.

SOBREVIVÊNCIA Quando assoladas pelo excesso de capacidade, pela concorrência intensa ou por mudanças no desejo dos consumidores, as empresas buscam a *sobrevivência* como principal objetivo. Desde que os preços cubram os custos variáveis e alguns custos fixos, ela continua a funcionar. Entretanto, trata-se de um objetivo de curto prazo; no longo prazo, a empresa terá de aprender a agregar valor se não quiser enfrentar falência.

MAXIMIZAÇÃO DO LUCRO ATUAL Muitas empresas tentam determinar um preço que *maximize o lucro atual*. Elas estimam a demanda e os custos ligados a preços alternativos e escolhem o preço que maximizará o lucro corrente,

FIGURA 14.1 Segmentos de preço no mercado do sorvete



o fluxo de caixa ou o retorno sobre o investimento (ROI). Essa estratégia pressupõe que a empresa tenha conhecimento de suas funções de demanda e custos, as quais porém são difíceis de estimar. Ao enfatizar o desempenho financeiro corrente, a empresa pode sacrificar o desempenho de longo prazo, ignorando os efeitos de outras variáveis do mix de marketing, as reações dos concorrentes e as limitações legais em relação aos preços.

MAXIMIZAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO Algumas empresas desejam *maximizar sua participação de mercado*. Elas acreditam que um maior volume de vendas levará a custos unitários menores e a maiores lucros no longo prazo. Assim, determinam o menor preço possível, pressupondo que o mercado seja sensível a preço. A Texas Instruments (TI) pratica essa **determinação de preços de penetração de mercado**. A TI constrói uma grande fábrica, determina o preço mais baixo possível, abocanha uma fatia significativa do mercado, consegue reduzir seus custos e, conseqüentemente, abaixa o preço ainda mais.

As seguintes condições favorecem a determinação de um preço baixo: (1) mercado altamente sensível a preço, em que preço baixo estimula o crescimento; (2) custos de produção e distribuição decrescentes, graças à experiência da produção acumulada; e (3) mercado em que preço baixo desestimula a concorrência atual e potencial.

DESNATAMENTO MÁXIMO DO MERCADO Empresas que lançam tecnologias novas preferem determinar preços altos para maximizar o *desnatamento do mercado*. A Sony é uma praticante freqüente da **determinação de preços por desnatamento**, em que os preços começam altos e se reduzem gradualmente com o tempo. Em 1990, quando a empresa lançou a primeira televisão de alta definição do mundo (HDTV) no mercado japonês, seu preço era de 43 mil dólares. Para que a Sony pudesse 'desnatar' o máximo de receita dos vários segmentos do mercado, o preço caiu continuamente ao longo dos anos — uma HDTV de 28 polegadas custava pouco mais de 6 mil dólares em 1993, e uma HDTV de 42 polegadas custava cerca de 2 mil dólares em 2001.[27]

O desnatamento do mercado, que também é a estratégia da Intel, faz sentido sob as seguintes condições: (1) um número suficiente de compradores tem uma demanda corrente alta; (2) o custo unitário de produzir um pequeno volume não é alto a ponto de anular a vantagem de cobrar aquilo que o mercado tem condições de pagar; (3) o preço inicial elevado não atrai mais concorrentes para o mercado; e (4) o preço elevado comunica a imagem de um produto de qualidade superior.

LIDERANÇA NA QUALIDADE DO PRODUTO Uma empresa pode ter como alvo ser a *líder em qualidade de produto do mercado*. Muitas marcas se esforçam para ser 'luxos acessíveis' — produtos ou serviços caracterizados por altos níveis de qualidade, gosto e status percebidos, com um preço alto, mas não a ponto de ficar fora do alcance dos consumidores. Marcas como café Starbucks, xampu Aveda, lingerie Victoria's Secret, carros BMW e acessórios para cozinha Viking conseguiram se posicionar como líderes em qualidade de sua categoria, combinando qualidade, luxo e preços premium com uma base de clientes intensamente fiel.[28] Graças a um marketing interno e externo que faz suas marcas parecerem badaladas e exclusivas, a Grey Goose e a Absolut construíram um nicho superpremium entre as vodcas — uma categoria essencialmente insípida, incolor e inodora.[29]

OUTROS OBJETIVOS As organizações públicas e as sem fins lucrativos adotam outros objetivos para a determinação de preços. Uma universidade pode objetivar a *recuperação parcial de custos*, sabendo que são necessários doações de particulares e subsídios públicos para cobrir os custos restantes. Um hospital sem fins lucrativos pode objetivar a *recuperação total de custos* ao determinar preços. Uma companhia teatral sem fins lucrativos pode determinar o preço de suas produções a fim de vender o máximo de lugares no teatro. Um órgão de serviço social pode determinar um *preço social* adequado às rendas variáveis de seus clientes.

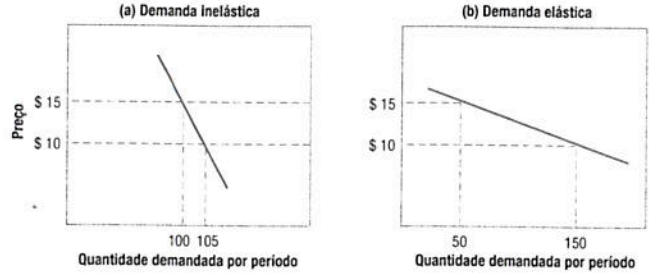
Quaisquer que sejam os objetivos específicos, as empresas que utilizam o preço como ferramenta estratégica lucrarão mais do que as que simplesmente deixam os custos ou o mercado determinar seus preços.

Passo 2: Determinação da demanda

Cada preço levará a um nível diferente de demanda e, portanto, terá um impacto diferente nos objetivos de marketing da empresa. A relação entre diferentes preços e demanda corrente resultante é representada por uma curva de demanda (veja a Figura 14.2). Em uma situação normal, demanda e preço são inversamente relacionados: quanto mais alto o preço, menor a quantidade demandada. No caso de artigos de prestígio, a curva de demanda às vezes se inclina para cima. Um fabricante de perfumes elevou seus preços e acabou vendendo mais perfumes! Alguns consumidores consideram o preço mais alto indicador de um produto melhor. Entretanto, se for cobrado um preço excessivamente elevado, o nível de demanda pode cair.

SENSIBILIDADE A PREÇO A curva de demanda mostra o volume provável de compras do mercado ante alternativas de preço. Ela resume as reações de muitos indivíduos com diferentes sensibilidades a preço. O primeiro passo para estimar a demanda é compreender o que afeta tal sensibilidade. De modo geral, os compradores são menos sensíveis a

FIGURA 14.2 Demandas inelástica e elástica



preço para produtos que custam muito caro ou comprados com pouca freqüência. Também são menos sensíveis a preço quando ele representa apenas uma pequena parte do custo total de obtenção, operação e manutenção do produto ao longo do tempo. Uma empresa cobrará mais caro do que seus concorrentes e ainda conquistará o cliente se conseguir convencê-lo de que oferece o mais baixo *custo total de propriedade* (*total cost of ownership — TCO*).

Obviamente, as empresas preferem clientes menos sensíveis a preço. A Tabela 14.3 lista alguns fatores associados à menor sensibilidade a preço. Por outro lado, a Internet tem o potencial de aumentá-la. Por exemplo, ao comprar um livro específico na rede, um cliente pode comparar o preço oferecido por dezenas de livrarias on-line simplesmente entrando no site mySimon.com. Os valores podem variar em até 20 por cento.

Embora a Internet aumente as oportunidades de compradores sensíveis a preço encontrarem sites com preços mais baixos, muitos compradores talvez não sejam tão sensíveis a preço. Um estudo conduzido pela McKinsey concluiu que 89 por cento de uma amostragem de consumidores na Internet visitou apenas um site de livros, 84 por cento visitou apenas um site de brinquedos e 81 por cento visitou apenas um site de música, o que indica que há menos comparação de preços nas compras na Internet do que seria possível.

As empresas precisam entender a sensibilidade a preço de seus clientes atuais e potenciais, assim como as análises comparativas que as pessoas estão dispostas a realizar para avaliar o preço em face das especificações dos produtos. Ter como alvo somente os consumidores sensíveis a preço pode significar, na verdade, que a empresa está 'deixando de ganhar dinheiro'.

ESTIMATIVA DAS CURVAS DE DEMANDA A maioria das empresas tenta, de algum modo, medir suas curvas de demanda. Para isso, são utilizados diferentes métodos.

TABELA 14.3 Fatores que levam a menor sensibilidade ao preço

- O produto é exclusivo.
- Os compradores têm menos consciência da existência de substitutos.
- Os compradores não podem comparar facilmente a qualidade de substitutos.
- A despesa é uma pequena parte da renda total do cliente.
- A despesa é pequena em relação ao custo total do produto final.
- Parte do custo é assumida por terceiros.
- O produto é utilizado em conjunto com bens comprados anteriormente.
- O produto supostamente possui mais qualidade, prestígio ou exclusividade.
- Os compradores não podem estocar o produto.

Fonte: Adaptado de Thomas T. Nagle e Reed K. Holden, *The strategy and tactics of pricing*, 3 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001.

- A ***análise estatística de preços***, quantidades vendidas e outros fatores históricos, para estimar a relação entre eles. Os dados podem ser lineares (ao longo do tempo) ou constituir um corte representativo (de vários locais no mesmo momento). Construir o modelo apropriado e ajustar os dados segundo técnicas estatísticas adequadas, requer considerável habilidade.
- A realização de ***experiências com preços***. Bennett e Wilkinson variaram sistematicamente os preços de vários produtos vendidos em uma loja de descontos e observaram os resultados.[30] Uma abordagem alternativa é cobrar preços diferentes em territórios similares para verificar como as vendas são afetadas. Outra abordagem é usar a Internet. Uma empresa de comércio eletrônico pode testar o impacto de uma elevação progressiva de 5 por cento aumentando o preço a cada 40 visitantes, para comparar a resposta de compra. Contudo, a empresa deve tomar cuidado para não melindrar os clientes, como aconteceu com a Amazon, que ofereceu descontos progressivos no preço de 30 por cento, 35 por cento e 40 por cento para compradores de DVD e, depois, descobriu que quem recebeu o desconto de 30 por cento ficou aborrecido.[31]
- ***Levantamentos*** podem explorar quantas unidades os consumidores comprariam a diferentes preços propostos, embora sempre exista a possibilidade de os compradores subestimarem suas intenções de compra a preços mais altos, como desestímulo ao aumento de preços pela empresa.[32]

Ao medir o relacionamento preço–demanda, o pesquisador de mercado deve controlar diversos fatores que podem influenciar a demanda. A resposta do concorrente é importante. De maneira similar, se a empresa alterar outros fatores do mix de marketing além do preço, será difícil isolar o efeito da mudança de preço. Nagle apresenta um excelente resumo dos vários métodos para estimar sensibilidade a preço e demanda.[33]

ELASTICIDADE DE PREÇO DA DEMANDA Os profissionais de marketing precisam saber o quanto a demanda seria reativa, ou elástica, a uma mudança de preço. Considere as duas curvas de demanda da Figura 14.2. Com a curva de demanda (a), um aumento de preço de 10 para 15 dólares leva a um declínio relativamente pequeno na demanda, de 105 para 100. Com a curva de demanda (b), o mesmo aumento de preço leva a uma queda substancial na demanda, de 150 para 50. Se a demanda praticamente não se altera com uma pequena mudança no preço, dizemos que ela é *inelástica*. Se a demanda muda consideravelmente, dizemos que é *elástica*. Quanto maior for a elasticidade, maior o volume de crescimento resultante de uma redução de 1 por cento no preço.

É provável que a demanda seja menos elástica sob as seguintes condições: (1) quando há poucos substitutos ou concorrentes; (2) quando os compradores não percebem o preço mais alto imediatamente; (3) quando os compradores demoram a mudar seus hábitos de compra. Se a demanda for elástica, os fornecedores podem estudar uma redução de preço — o preço mais baixo produzirá maior receita total. Isso será verdade desde que os custos de produzir e vender mais unidades não aumentem desproporcionalmente.[34]

Quando as demandas são mais elásticas, é um erro não considerar as necessidades dos clientes ao desenvolver programas de marketing. Em 1997, o Departamento de Trânsito da cidade de Nova York lançou um novo sistema de passes de metrô que oferecia tarifas com desconto no passe mensal se este fosse usado pelo menos 47 vezes. Críticos observaram que a tarifa especial não beneficiaria aqueles com a demanda mais elástica: os passageiros que viajavam fora dos horários de pico e que utilizavam menos o metrô. A curva de demanda dos usuários que vão e voltam do trabalho de metrô é perfeitamente inelástica. Não importa o que aconteça com a tarifa, essas pessoas precisam chegar ao trabalho e voltar para casa de metrô.[35]

A elasticidade de preço depende da magnitude e da direção da mudança de preço que estiver sendo considerada. Pode ser ínfima, com uma pequena alteração de preços, ou substancial, quando a alteração for significativa. Poderá ser diferente para uma redução de preço *versus* um aumento de preço, e pode haver uma *banda de indiferença no preço*, em que as mudanças no preço têm pouco ou nenhum efeito. Um estudo sobre determinação de preços conduzido pela McKinsey estimou que a banda de indiferença de preço pode ter grande amplitude: 17 por cento para antissépticos bucais, 13 por cento para pilhas, 9 por cento para pequenos eletrodomésticos e 2 por cento para certificados de depósito.

Por fim, a elasticidade de preço de longo prazo pode ser diferente da elasticidade de curto prazo. Os compradores podem continuar a comprar de seu fornecedor atual após um aumento de preço, mas depois acabar mudando de fornecedor. Nesse caso, a demanda é mais elástica no longo prazo do que no curto prazo, contudo pode ocorrer o inverso: os compradores podem abandonar um fornecedor após serem avisados de um aumento de preço, mas voltar para ele mais tarde. A distinção entre a elasticidade de longo prazo e a de curto prazo é que, no primeiro caso, as empresas não saberão o efeito total da mudança de preço até que algum tempo tenha decorrido.

Passo 3: Estimativa de custos

A demanda estabelece um teto para o preço que a empresa pode cobrar por seu produto. Os custos determinam o piso. A empresa deseja cobrar um preço que cubra seu custo de produção, distribuição e venda do produto, incluindo

um retorno justo por seu esforço e risco. Entretanto, quando as empresas determinam o preço de seus produtos de modo que cubra todos os custos, o resultado nem sempre é a lucratividade. O Lembrete de Marketing "Três mitos sobre estratégias de determinação de preços" descreve os erros mais comuns nesse campo.

TIPOS DE CUSTOS E NÍVEIS DE PRODUÇÃO Os custos de uma empresa assumem duas formas, fixos e variáveis. **Custos fixos** (também conhecidos como **custos indiretos**) são aqueles que não variam segundo a produção ou a receita de vendas. Assim, uma empresa deve pagar todo mês aluguel, energia, juros, folha de pagamento etc., independentemente do nível de produção.

Os **custos variáveis** oscilam em proporção direta ao nível de produção. Por exemplo, cada calculadora de mão produzida pela Texas Instruments envolve o custo do plástico, de microprocessadores, da embalagem etc. Esses custos tendem a ser constantes por unidade produzida. São chamados de variáveis porque seu total varia conforme o número de unidades produzidas.

Os **custos totais** consistem na soma dos custos fixos e variáveis para qualquer nível de produção dado. O **custo médio** é o custo por unidade naquele nível de produção; é igual aos custos totais divididos pela produção. A administração deve cobrar um preço que ao menos cubra os custos totais de produção em determinado nível de produção.

Para determinar preços com inteligência, a gerência precisa saber como seus custos variam em diferentes níveis de produção. Suponha que uma empresa como a TI tenha construído uma fábrica de tamanho fixo para produzir mil calculadoras de bolso por dia. O custo por unidade é alto, se forem produzidas poucas unidades por dia. À medida que a produção se aproxima das mil unidades, o custo médio cai, pois os custos fixos são distribuídos por mais unidades. Acima de mil unidades o custo médio aumenta, porque a fábrica se torna ineficiente: os operários têm de esperar para utilizar as máquinas, as máquinas quebram com mais freqüência e os operários atrapalham uns aos outros — veja a Figura 14.3(a).

LEMBRETE DE MARKETING

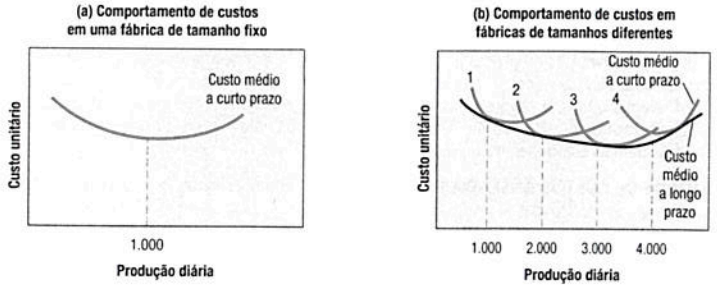
Três mitos sobre estratégias de determinação de preços

De acordo com George E. Cressman Jr., gerente de política de preços da Strategic Pricing Group, as empresas alimentam três mitos sobre a estratégia de determinação de preços:

- ***Estabelecer preços que cubram os custos totais nos trará lucros.*** As empresas muitas vezes não pensam no valor que de fato proporcionam, mas sim nas características do produto que oferecem. Em geral, elas consideram os serviços associados a uma oferta de produto como um incentivo de vendas, não como um elemento que agrega um valor pelo qual elas podem cobrar. Segundo Cressman, "quando determinamos preços para cobrir custos, existe uma suposição implícita de que os clientes nos valorizam por nossos custos. Dessa forma, seria lógico concluir que, se aumentarmos os custos, poderemos aumentar o preço, e os clientes nos amarão ainda mais!". Em vez disso, as empresas devem determinar quantos clientes atribuirão qual valor a suas ofertas, e então perguntar: "Dada nossa estrutura de custos, que mudanças de volume são necessárias para tornar as mudanças no preço lucrativas?".
- ***Estabelecer preços que aumentem nossa participação de mercado nos trará lucros.*** Cressman lembra às empresas que a participação de mercado é determinada pela entrega de valor com vantagem competitiva, não apenas com redução dos custos. Portanto, "a pergunta correta não é: 'Que nível de preço nos permitirá alcançar nossa meta de vendas e de participação de mercado?', mas 'A que fatia de mercado podemos atender com maior lucratividade?'".
- ***Estabelecer preços que atendam às exigências dos clientes nos trará lucros.*** Reduzir preços para reter clientes ou derrubar ofertas de concorrentes estimula os clientes a exigir descontos e concessões e habitua os vendedores a oferecê-los. "Quando se sentir tentado a perguntar quanto os clientes pagariam", diz Cressman, "não o faça. Você sabe que não vai gostar da resposta." Em vez disso, as empresas deveriam se perguntar: "Que preço convence os clientes quanto ao valor de nossos produtos e serviços?" e "como podemos segmentar o mercado para refletir as diferenças de valor entregue a diferentes tipos de consumidor?". Crie diferentes níveis de valor e opções de preços para diferentes segmentos de mercado e suas respectivas necessidades de valor. E, para justificar uma redução no preço, ofereça uma opção econômica. "Assim, exigir descontos passa a ser problema do cliente, porque é ele quem vai escolher de quais benefícios abrirá mão."

Fonte: Adaptado de Bob Donath, "Dispel major myths about pricing", *Marketing News*, 3 fev. 2003, p. 10.

FIGURA 14.3 Custo unitário em diferentes níveis de produção por período

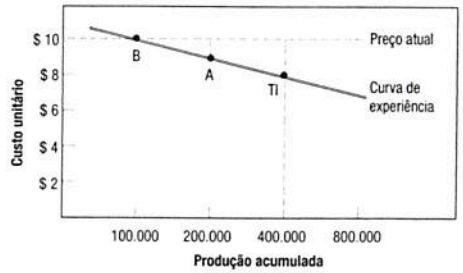


Se a TI acredita que pode vender 2 mil unidades por dia, deve considerar a idéia de construir uma fábrica maior. A fábrica utilizaria maquinário e acordos de trabalho mais eficientes, e o custo unitário de produzir 2 mil unidades por dia seria menor do que o custo unitário para produzir mil unidades. Isso é demonstrado pela curva de custo médio a longo prazo, apresentada na Figura 14.3(b). Na verdade, uma fábrica com capacidade para 3 mil unidades seria ainda mais eficiente, de acordo com a Figura 14.3(b), mas uma produção diária de 4 mil unidades seria menos eficiente devido a economias de escala decrescentes: haveria trabalhadores demais a gerenciar e a burocracia tornaria as atividades mais lentas. A Figura 14.3(b) indica que uma fábrica com produção diária de 3 mil unidades teria o porte ideal, caso a demanda fosse forte o suficiente para suportar esse nível de produção.

PRODUÇÃO ACUMULADA Suponha que a TI opere uma fábrica que produza 3 mil calculadoras de bolso por dia. À medida que a empresa ganha experiência na produção de calculadoras de bolso, seus métodos melhoram. Os operários aprendem a trabalhar mais rápido, os materiais fluem com mais facilidade, os custos de compras caem. O resultado, como mostra a Figura 14.4, é que o custo médio cai com a experiência de produção acumulada. Assim, o custo médio de produzir as primeiras 100 mil calculadoras é de 10 dólares por calculadora. Assim que a empresa tiver produzido as primeiras 200 mil calculadoras, seu custo médio terá caído para nove dólares. Depois que sua experiência acumulada de produção dobrar novamente, para 400 mil calculadoras, o custo médio será de 8 dólares. Esse declínio no custo médio advindo da experiência de produção acumulada denomina-se **curva de experiência** ou **curva de aprendizagem**.

Agora, suponha que três empresas concorram nesse setor, TI, A e B. A TI é a fabricante de custo mais baixo, 8 dólares, tendo já produzido 400 mil unidades. Se todas as três venderem a calculadora por 10 dólares, a TI realizará um lucro de 2 dólares por unidade, A ganhará 1 dólar, e B ficará no ponto de equilíbrio. A jogada inteligente para a TI seria reduzir o preço para 9 dólares. Isso alijaria B do mercado, e até mesmo A pensaria em se retirar; enquanto isso, a TI abocanharia os negócios que caberiam a B (e possivelmente a A). Ademais, clientes sensíveis a preço procurariam o menor preço do mercado. Conforme a produção superasse as 400 mil unidades, os custos da TI cairiam ainda mais e com maior rapidez; assim, mesmo ao novo preço de 9 dólares, os lucros anteriores seriam suplantados. A TI tem utilizado repetidamente essa estratégia agressiva de determinação de preços, para ganhar participação de mercado e forçar os rivais a sair do setor.

FIGURA 14.4 Custo unitário como função de produção acumulada: a curva da experiência



A *determinação de preços baseada na curva de experiência*, entretanto, encerra riscos importantes. A determinação agressiva de preços pode conferir ao produto uma imagem negativa. A estratégia também pressupõe que os concorrentes sejam fracos e não estejam dispostos a disputar o mercado. Ela leva a empresa a construir mais fábricas para atender à demanda, enquanto o concorrente pode usar uma nova tecnologia de custo mais baixo. A líder de mercado, contudo, fica presa à tecnologia antiga.

Grande parte da determinação de preços baseada na curva de experiência tem se concentrado nos custos de fabricação, mas todos os custos, inclusive os de marketing, podem ser melhorados. Se as três empresas estiverem investindo grandes somas em telemarketing, a empresa que utiliza o sistema há mais tempo poderá alcançar os custos de telemarketing mais baixos. Essa empresa poderá cobrar um pouco menos pelo seu produto e, ainda assim, obter o mesmo retorno, desde que os demais custos sejam iguais.[36]

CONTABILIDADE DE CUSTOS BASEADA EM ATIVIDADE As empresas de hoje procuram adaptar suas ofertas e condições para diferentes compradores. Assim, um fabricante negociará diferentes condições com diferentes cadeias de varejistas. Um varejista pode querer entregas diárias (para manter os estoques reduzidos), enquanto outro pode aceitar entregas duas vezes por semana, para obter um preço menor. Como resultado, os custos do fabricante diferirão para cada cadeia, e seus lucros também. Para estimar a verdadeira lucratividade da negociação com diversos varejistas, o fabricante precisa utilizar a **contabilidade de custos baseada em atividades** (*activity-based cost* — **ABC**), em vez da contabilidade de custos padrão.[37]

A contabilidade ABC procura identificar os custos reais associados ao atendimento de diferentes clientes. Ela aloca custos indiretos tais como custos administrativos, despesas de escritório, suprimentos etc. às atividades que os utilizam, e não aos custos diretos segundo determinada proporção. Tanto os custos variáveis como os fixos devem ser atribuídos a cada cliente. As empresas que deixam de medir seus custos corretamente não estão medindo seus lucros de maneira adequada, e é provável que aloquem seu esforço de marketing erroneamente. A chave para utilizar a contabilidade ABC com eficiência é definir e analisar as 'atividades' de modo apropriado. Uma solução baseada em tempo propõe calcular o valor de um minuto de custo indireto e, em seguida, decidir quanto desse custo cada atividade utiliza.[38]

DETERMINAÇÃO DE CUSTO-ALVO Os custos mudam com a escala de produção e a experiência. Também podem mudar como resultado de um esforço concentrado por parte dos projetistas, engenheiros e agentes de compra da empresa para reduzi-los por meio da **determinação de custo-alvo**.[39] Pesquisas de mercado são usadas para estabelecer as funções desejadas de um novo produto e determinar o preço pelo qual o produto pode ser vendido, dados seu apelo e os preços dos concorrentes. O custo-alvo que se deve atingir é obtido deduzindo-se a margem de lucro desejada desse preço. Cada elemento de custo — projeto, engenharia, fabricação, vendas — deve ser examinado, e diferentes maneiras de diminuir os custos devem ser consideradas. O objetivo é trazer as previsões de custo final para a faixa do custo-alvo. Se isso não for possível, talvez seja necessário interromper o desenvolvimento do produto porque ele não será vendido pelo preço-alvo nem realizará o lucro-alvo.

Para atingir o preço e a margem almejados, os profissionais de marketing da marca 9-Lives® de rações para gatos utilizaram a determinação de custo-alvo, diminuindo seu preço para 'quatro latas por um dólar', com uma embalagem remodelada e processos de produção redesenhados. Mesmo com preços menores, o lucro da marca dobrou.

Passo 4: Análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes

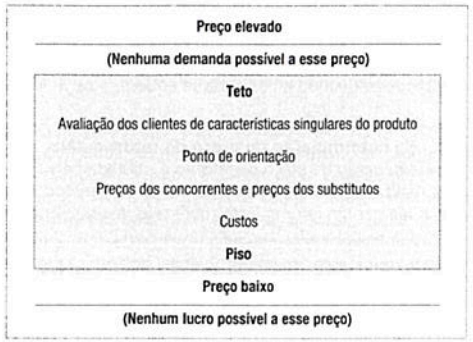
Dentro da faixa de preços possíveis, determinados pela demanda de mercado e pelos custos da empresa, esta deve levar em conta os custos, os preços e as possíveis reações de preço dos concorrentes. A empresa deve analisar primeiro o preço do concorrente mais próximo. Se a oferta da empresa contém algumas características não oferecidas por esse concorrente, o valor de tais características para o cliente deve ser avaliado e adicionado ao preço do concorrente. Por outro lado, se a oferta do concorrente contém algumas características não oferecidas pela empresa, seu valor para o cliente deve ser avaliado e subtraído do preço da empresa. Agora a empresa pode decidir se vai cobrar mais, o mesmo ou menos que o concorrente. Mas os concorrentes podem mudar seus preços em resposta ao preço por ela definido, como veremos mais adiante neste capítulo.

Passo 5: Seleção de um método de determinação de preços

Dados os 3Cs — a programação de demanda dos **c**lientes, a função **c**usto e os preços dos **c**oncorrentes —, a empresa estará pronta para selecionar um preço. A Figura 14.5 resume as três principais considerações para determiná-los. Os custos determinam o piso para o preço. Os preços dos concorrentes e o preço de substitutos oferecem um ponto de orientação. A avaliação de características singulares do produto estabelece o teto para o preço.

As empresas devem, então, selecionar um método de determinação de preços que inclua uma ou mais dessas três considerações. Examinaremos seis métodos de determinação de preços: preço de markup, preço de retorno-alvo, preço de valor percebido, preço de valor, preço de mercado e preço por leilão.

FIGURA 14.5 O modelo dos 3Cs para a determinação de preços



PREÇO DE MARKUP O método mais elementar de determinação de preços é adicionar um **markup** padrão ao custo do produto. As empresas de construção civil submetem propostas para licitações estimando o custo total do projeto e acrescentando um markup padrão para o lucro. Advogados e contadores normalmente determinam preços acrescendo um markup padrão a seu tempo e custos.

Suponha que um fabricante de torradeiras tenha os seguintes custos e expectativas de vendas:

Custo variável unitário	US$ 10
Custos fixos	US$ 300.000
Venda esperada em unidades	50.000

O custo unitário do fabricante seria determinado por:

$$\text{Custo unitário} = \text{custo variável} + \frac{\text{custo fixo}}{\text{unidades vendidas}} = \text{US\$ } 10 + \frac{\text{US\$ } 300.000}{50.000} = \text{US\$ } 16$$

Agora, suponha que o fabricante desejasse realizar um markup de 20 por cento sobre as vendas. Seu preço de markup seria determinado por:

$$\text{Preço de markup} = \frac{\text{custo unitário}}{(1 - \text{retorno desejado sobre as vendas})} = \frac{\text{US\$ } 16}{1 - 0{,}2} = \text{US\$ } 20$$

O fabricante cobraria 20 dólares dos revendedores por torradeira e realizaria um lucro de 4 dólares por unidade. Os revendedores, por sua vez, acresceriam um markup ao preço da torradeira. Se eles desejassem ganhar 50 por cento sobre o preço de venda, aumentariam o preço para 40 dólares. Isso equivaleria a um markup de 100 por cento sobre o custo. Os markups sobre o custo costumam ser maiores em itens sazonais (para cobrir o risco de encalhe), itens especiais, itens com vendas mais lentas, itens com altos custos de armazenagem e de manuseio e itens de demanda inelástica, como medicamentos vendidos apenas com receita médica.

A utilização de markups padrão faz sentido? Geralmente não. Qualquer método de determinação de preços que não leve em conta a demanda atual, o valor percebido e a concorrência provavelmente não levará ao preço ótimo. A determinação de preços de markup sobre custos somente funciona se o preço com markup realmente gerar o nível de vendas esperado.

Ao lançar um novo produto, as empresas costumam estabelecer um preço alto, procurando recuperar os custos o mais rápido possível. Mas, se um concorrente estiver praticando preços baixos, uma estratégia de markup elevado pode ser fatal. Foi o que aconteceu quando a Philips, fabricante holandesa de produtos eletrônicos, determinou o preço de seus aparelhos de DVD. A Philips desejava realizar lucro sobre cada aparelho, mas os concorrentes japoneses cobravam pouco e conseguiram aumentar rapidamente sua participação de mercado, o que por sua vez reduziu de forma considerável seus custos.

Mesmo assim, a determinação de preços de markup continua sendo uma prática bastante comum, por uma série de razões. Primeiro, é muito mais fácil estimar os custos do que a demanda. Vinculando o preço ao custo, as empresas simplificam a tarefa de determiná-los. Em segundo lugar, quando todas as empresas do setor utilizam esse método de determinação de preços, estes tendem a ser similares. A competição por preços, portanto, é minimizada, o que não aconteceria se as empresas dessem atenção a variações de demanda ao determiná-los. Em terceiro lugar, muitas pessoas acham que a determinação de preços de markup é mais justa, tanto para compradores como para vendedores. As empresas não se aproveitam dos compradores quando a demanda se aquece, e os vendedores ganham um retorno justo sobre o investimento.

PREÇO DE RETORNO-ALVO Na **determinação de preço de retorno-alvo**, a empresa determina o preço que renderia sua taxa-alvo de ROI. A determinação de preço de retorno é utilizada pela General Motors, que determina os preços de seus automóveis a fim de realizar um ROI de 15 a 20 por cento. Esse método também é utilizado por empresas de serviços públicos, que necessitam realizar um retorno justo sobre seus investimentos.

Suponha que um fabricante de torradeiras tenha investido 1 milhão de dólares no negócio e deseje determinar um preço que permita um ROI de 20 por cento, especificamente 200 mil dólares. O preço de retorno-alvo é determinado pela seguinte fórmula:

$$\text{Preço de retorno-alvo} = \text{custo unitário} + \frac{\text{retorno desejado} \times \text{capital investido}}{\text{unidades vendidas}}$$

$$= \text{US\$ } 16 + \frac{0{,}20 \times \text{US\$ } 1.000.000}{50.000} = \text{US\$ } 20$$

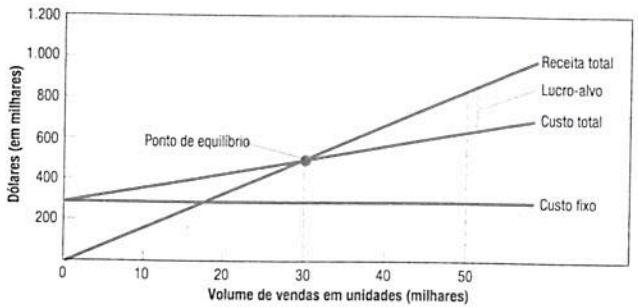
O fabricante realizará esses 20 por cento de ROI desde que suas previsões de custos e vendas sejam precisas. Mas e se as vendas não alcançarem 50 mil unidades? A empresa pode preparar um gráfico do ponto de equilíbrio para verificar o que aconteceria em outros níveis de vendas (veja a Figura 14.6). Os custos fixos são de 300 mil dólares, independentemente do volume de vendas. Os custos variáveis, não mostrados na figura, sobem com o volume. Os custos totais são iguais à soma dos custos fixos e dos custos variáveis. A curva de receita total inicia-se em zero e sobe a cada unidade vendida.

As curvas de receita total e custo total cruzam-se em 30 mil unidades. Esse é o verdadeiro volume do ponto de equilíbrio, que pode ser verificado pela seguinte fórmula:

$$\text{Volume do ponto de equilíbrio} = \frac{\text{custo fixo}}{(\text{preço} - \text{custo variável})} = \frac{\text{US\$ } 300.000}{\text{US\$ } 20 - \text{US\$ } 10} = 30.000$$

O fabricante espera, é claro, que o mercado compre 50 mil torradeiras a 20 dólares, caso em que ganhará 200 mil dólares sobre seu investimento de 1 milhão. No entanto, muito depende da elasticidade de preço e dos preços dos concorrentes. Infelizmente, a determinação de preços de retorno-alvo tende a desconsiderar esses aspectos. O fabricante precisa levar em conta diferentes preços e estimar seus impactos prováveis sobre o volume de vendas e os lucros. Também deve procurar meios de reduzir seus custos fixos ou variáveis, já que custos mais baixos reduzirão o volume necessário para o ponto de equilíbrio.

FIGURA 14.6 Gráfico do ponto de equilíbrio



PREÇO DE VALOR PERCEBIDO Um número crescente de empresas baseia seus preços no **valor percebido** pelo cliente. Elas devem entregar o valor prometido por sua proposta de valor e o cliente deve percebê-lo. Elas utilizam os outros elementos do mix de marketing, como propaganda e força de vendas, para aumentar o valor percebido pelo cliente.[40]

O valor percebido é composto por vários elementos, como a imagem que o comprador tem do desempenho do produto, o canal de distribuição, a qualidade das garantias, o atendimento ao cliente e atributos mais subjetivos, como a reputação do fornecedor, confiabilidade e consideração. Além disso, cada cliente potencial confere um peso diferente a cada um desses elementos, o que nos leva a três grupos de compradores: *compradores orientados para preço*, *compradores orientados para valor* e *compradores fiéis*. As empresas precisam adotar estratégias diferentes para cada um desses grupos. Aos compradores orientados para preço, precisam oferecer produtos simples e serviços reduzidos. Para os compradores orientados para valor, devem inovar valores continuamente e reafirmar agressivamente seu valor. Para compradores fiéis, elas devem investir na construção de relacionamentos e na proximidade com o cliente.

A Caterpillar também utiliza o valor percebido para determinar os preços de seus equipamentos de terraplanagem. Ela pode definir o preço de um trator em 100 mil dólares, ainda que um veículo similar da concorrência custe 90 mil dólares. Quando um cliente potencial pergunta a um revendedor Caterpillar por que deveria pagar 10 mil dólares a mais pelo produto, o revendedor responde:

US$ 90.000	é o preço do trator se for apenas equivalente ao trator do concorrente
US$ 7.000	é o preço premium pela durabilidade superior da Caterpillar
US$ 6.000	é o preço premium pela confiabilidade superior da Caterpillar
US$ 5.000	é o preço premium pelo serviço superior da Caterpillar
US$ 2.000	é o preço premium pelo maior período de garantia de peças da Caterpillar
US$ 110.000	é o preço normal para cobrir o valor superior da Caterpillar
– US$ 10.000	desconto
US$ 100.000	preço final

O revendedor é capaz de demonstrar por que o trator da Caterpillar oferece mais valor que o do concorrente. Embora o cliente tenha de pagar um adicional de 10 mil dólares, na verdade está recebendo 20 mil dólares em valor extra! Ele opta pelo trator da Caterpillar porque está convencido de que seus custos operacionais de longo prazo serão muito menores.

Entretanto, mesmo quando uma empresa alega que sua oferta entrega mais valor total, nem todos os consumidores respondem positivamente. Existe sempre um segmento de compradores que se interessam apenas pelo preço. Outros ainda suspeitam que a empresa exagera quando alardeia a qualidade de seus produtos e serviços. Uma empresa instalou seu software em uma ou duas fábricas operadas por um cliente. A substancial e bem documentada economia de custos convenceu o cliente a instalar o software em suas outras fábricas.

A chave para a determinação de preços segundo o valor percebido é entregar mais valor do que o concorrente e demonstrar isso aos compradores potenciais. Basicamente, a empresa precisa entender o processo de tomada de decisão do cliente. Ela pode tentar determinar o valor de sua oferta de várias maneiras: avaliação por parte das gerências da empresa, valor de produtos similares, grupos de foco, levantamentos, experimentação, análise de dados históricos e análise conjunta.[41]

A DuPont, por exemplo, instruiu seus clientes sobre o verdadeiro valor de sua resina de polietileno de qualidade superior, a Alathon. Em vez de apenas alegar que seus dutos feitos desse material eram 5 por cento mais duráveis, a DuPont apresentou uma análise detalhada dos custos comparativos de instalação e manutenção de dutos de irrigação subterrâneos. A verdadeira economia resultava de gastos menores com mão-de-obra e menos danos às plantações associados à escavação e à substituição dos dutos subterrâneos. Com isso, a DuPont pôde cobrar 7 por cento mais e ainda assim ver suas vendas dobrar no ano seguinte.

DETERMINAÇÃO DE PREÇOS COM BASE NO VALOR Recentemente, várias empresas adotaram a **determinação de preços com base no valor**: elas conquistam clientes fiéis cobrando um preço relativamente baixo por uma oferta de alta qualidade. Entre as melhores praticantes desse sistema estão a Ikea e a Southwest Airlines.

No começo da década de 1990, a Procter & Gamble agitou o mercado ao reduzir o preço das fraldas descartáveis Pampers e Luvs, do sabão líquido Tide e do café Folgers para determinar preços de valor. No passado, uma família fiel a marcas tinha de pagar um adicional de 725 dólares por ano pelos produtos da P&G, em relação a marcas próprias ou

de baixo preço. Para oferecer preços de valor, a P&G passou por uma reformulação geral. Reprojetou a maneira como desenvolve, fabrica, distribui, determina preços, comercializa e vende produtos para oferecer maior valor em cada ponto da cadeia de oferta.[42]

A determinação de preços de valor não é uma questão de simplesmente estabelecer preços mais baixos, mas sim de redesenhar as operações da empresa, a fim de reduzir custos, e de baixar significativamente os preços, a fim de atrair um grande número de clientes que dão atenção ao valor.

Um tipo importante de determinação de preços de valor é a prática de **preços baixos todos os dias** (*everyday low pricing* — **EDLP**), que ocorre no varejo. Um varejista que segue essa política cobra um preço baixo constante, todos os dias, sem oferecer descontos temporários. Esses preços constantes eliminam a incerteza de preços de uma semana para a outra e podem ser comparados à **determinação de preços 'alto–baixo'** dos concorrentes que fazem promoções. Na determinação de preços alto–baixo, o varejista cobra preços mais altos, mas realiza promoções freqüentes nas quais os preços temporariamente caem abaixo do nível da política EDLP.[43] As duas diferentes estratégias de determinação de preços demonstraram afetar o julgamento dos preços pelos consumidores — maiores descontos (EDLP) podem levar a uma percepção de preços menores pelos consumidores por mais tempo que os freqüentes descontos temporários (alto–baixo), não obstante as médias reais sejam as mesmas.[44]

Nos últimos anos, a determinação de preços alto–baixo tem cedido lugar à EDLP em áreas tão díspares quanto as revendas dos modelos Saturn da General Motors e as lojas de departamentos de primeira linha, como a Nordstrom. Mas quem domina essa estratégia é certamente o Wal-Mart, que praticamente definiu o termo. Excetuando-se poucos artigos em oferta a cada mês, o Wal-Mart promete preços baixos de importantes marcas todos os dias. "Não é uma estratégia de curto prazo", diz um executivo da cadeia. "Você tem de estar disposto a assumir um compromisso com isso e precisa ser capaz de operar com custos inferiores aos de todos os outros."

Alguns varejistas basearam toda a sua estratégia de marketing no que se pode chamar de estratégia EDLP *extrema*. Nos Estados Unidos, estimuladas em parte por uma desaceleração na economia, as lojas de desconto que vendem produtos de segunda linha por 1 dólar, que haviam saído de moda, estão reconquistando sua popularidade.

DOLLAR GENERAL CORP. FAMILY DOLLAR

As lojas de desconto que vendem produtos de segunda linha por 1 dólar estão se multiplicando, estocando artigos de marca e atraindo compradores mais jovens e abastados. Esse segmento de ultradescontos desenvolveu uma fórmula de sucesso para atrair compradores de redes varejistas como o Target e até mesmo o Wal-Mart: construir lojas pequenas, de fácil circulação e com estacionamento; manter os custos indiretos baixos, limitando o estoque e investindo pouco na decoração das lojas; e aproveitar a publicidade gratuita do boca-a-boca. I. J. Rosenberg atraiu mais de 3 mil clientes para a inauguração de sua segunda loja Little Bucks num subúrbio de Atlanta; para tanto, distribuiu folhetos que prometiam vender nove televisores, nove Game-boys e nove patinetes elétricos Razor a 99 centavos de dólar cada. Embora a maioria das lojas de preços extremos ainda sejam regionais, cadeias como Little Bucks, Dollar Tree, Family Dollar e Big Lots operam hoje em pelo menos 40 estados norte-americanos. As duas maiores cadeias, Dollar General e Family Dollar, estão ganhando terreno ao ritmo de mais de uma nova loja aberta a cada dia. Essas duas empresas operam mais de 10 mil lojas em todos os Estados Unidos, quase o dobro do número existente há seis anos.[45]

A principal razão pela qual os varejistas adotam a estratégia EDLP é que descontos e promoções constantes são dispendiosos e minam a confiança do consumidor em encontrar bons preços todos os dias. Os consumidores também dispõem de menos tempo e paciência para hábitos antigos, como comparar preços e procurar promoções em supermercados. Entretanto, não se pode negar que as promoções criam entusiasmo e atraem compradores. Por esse motivo, a EDLP não constitui garantia de sucesso. À medida que os supermercados enfrentam uma concorrência mais acirrada de seus rivais e de canais alternativos, muitos verificam que a chave para atrair compradores é utilizar uma combinação de estratégias de determinação de preços alto–baixo e de preços baixos todos os dias, com um aumento de propaganda e promoções.[46]

DETERMINAÇÃO DE PREÇOS DE MERCADO Na **determinação de preços de mercado**, a empresa estabelece seus preços orientando-se em grande parte pelos preços dos concorrentes. Ela pode cobrar mais, menos ou a mesma coisa que o(s) principal(is) concorrente(s). Em setores oligopolistas que vendem commodities como aço, papel ou fertilizantes, as empresas normalmente cobram o mesmo preço. As menores 'seguem a líder', mudando seus preços quando os preços dela mudam, e não quando seus próprios custos ou demanda mudam. Algumas empresas podem cobrar um pequeno adicional ou conceder um ligeiro desconto, mas preservam o valor da diferença. Assim, redes pequenas de postos de gasolina geralmente cobram alguns centavos a menos por litro que as grandes redes, sem permitir que a diferença aumente ou diminua.

A determinação de preços de mercado é bastante difundida. Quando os custos são difíceis de medir ou não se sabe como a concorrência reagirá, as empresas consideram o preço de mercado uma boa solução porque refletiria um consenso do setor.

DETERMINAÇÃO DE PREÇOS POR LEILÃO A determinação de preços por leilão está ganhando popularidade, especialmente com o crescimento da Internet. Existem mais de 2 mil sites de leilão eletrônico que vendem de tudo, de porcos e veículos usados a fretes e produtos químicos. Uma das principais utilidades desses leilões é desovar excessos de estoque ou comercializar artigos de segunda mão. É bom que as empresas conheçam os três principais tipos de leilões e seus diferentes procedimentos de determinação de preços.

- ***Leilão inglês* (*ascendente*)**. Há um vendedor e muitos compradores. Em sites como o Yahoo! e o eBay, o vendedor oferece um item e os compradores aumentam seus lances até que o preço máximo seja atingido. Leilões ingleses estão sendo utilizados atualmente para vender antiguidades, gado, imóveis e equipamentos e veículos usados. Depois de ver agências não credenciadas de venda de ingressos e cambistas ganhar milhões extorquindo o mercado, no fim de 2003 a Ticketmaster Corp. começou a leiloar os melhores ingressos para concertos e espetáculos em seu site, ticketmaster.com.[47]
- ***Leilão holandês* (*descendente*)**. Há um vendedor e muitos compradores, ou um comprador e muitos vendedores. No primeiro caso, o leiloeiro anuncia um preço alto para o produto e o diminui lentamente até que um comprador aceite o lance. No segundo, o comprador anuncia algo que deseja comprar e então vendedores potenciais competem pela venda oferecendo o menor preço. Cada vendedor vê qual foi o último lance e decide se vai baixar mais. O site FreeMarkets.com ajudou o Royal Mail Group plc, o serviço de correios do Reino Unido, a economizar aproximadamente 2,5 milhões de libras em parte graças a um leilão em que 25 empresas aéreas competiram por seu negócio de frete internacional.[48]
- ***Licitação com propostas lacradas***. As empresas interessadas só podem apresentar uma proposta e não conhecem a proposta dos concorrentes. O governo norte-americano costuma usar esse método para adquirir suprimentos. A empresa deseja ganhar o contrato, e vencer normalmente requer a apresentação de uma proposta com preço menor. Ao mesmo tempo, ela não pode determinar seu preço abaixo do custo. O efeito final dessas duas forças opostas pode ser descrito em termos do *lucro esperado da proposta*. Utilizar o lucro esperado para determinar o preço tem sentido para a empresa que participa de muitas licitações. Aquela que participa de licitações apenas ocasionalmente ou que necessita muito de determinado contrato não terá vantagem em utilizar o critério de lucro esperado. Esse critério não faz distinção, por exemplo, entre um lucro de mil dólares com uma probabilidade de 0,10 e um lucro de 125 dólares com probabilidade de 0,80. Entretanto, a empresa que quiser manter a produção em funcionamento preferirá o segundo contrato ao primeiro.

Passo 6: Seleção do preço final

Os métodos de determinação de preços estreitam a faixa na qual a empresa deve selecionar seu preço final. Ao selecioná-lo, ela deve considerar fatores adicionais, incluindo a influência de outros elementos do mix de marketing sobre o preço, suas próprias políticas de preço, o compartilhamento de ganhos e riscos e o impacto do preço sobre terceiros.

INFLUÊNCIA DE OUTROS ELEMENTOS DO MIX DE MARKETING O preço final deve levar em conta a qualidade e a propaganda da marca em comparação com a concorrência. Farris e Reibstein examinaram as relações entre preço relativo, qualidade relativa e propaganda relativa de 227 empresas de produtos para o consumidor e observaram o seguinte:

- Marcas com qualidade relativa mediana, mas com orçamentos relativos de propaganda elevados, podiam cobrar preços premium. Os consumidores aparentemente estavam dispostos a pagar preços mais altos por produtos conhecidos do que por produtos desconhecidos.
- Marcas com alta qualidade relativa e alto nível relativo de propaganda praticavam os preços mais altos. Inversamente, marcas de baixa qualidade e baixos níveis de propaganda tinham os preços mais baixos.
- No caso das líderes de mercado, a relação positiva entre preços altos e altos níveis de propaganda era mais forte nos estágios finais do ciclo de vida dos produtos.[49]

Essas conclusões sugerem que o preço não é tão importante quanto a qualidade e outros benefícios da oferta de mercado. Um estudo pediu aos consumidores que classificassem a importância do preço e de outros atributos nas compras on-line. Apenas 19 por cento consideraram o preço importante; um número muito maior de consumidores deu mais importância ao atendimento ao cliente (65 por cento), à entrega no prazo (58 por cento) e ao despacho e manuseio do produto (49 por cento).[50]

POLÍTICAS DE DETERMINAÇÃO DE PREÇOS DA EMPRESA O preço deve ser coerente com as políticas de preço da empresa. Algumas empresas não são contrárias a impor multas sob determinadas circunstâncias.[51]

Empresas aéreas cobram 150 dólares dos passageiros para mudar a reserva de bilhetes com tarifas promocionais já emitidos. Os bancos cobram taxas pelo excesso de saques mensais ou para saques antecipados de certificados de

depósito. Locadoras de automóveis cobram multas de 50 a 100 dólares para desistências sem aviso prévio do aluguel de veículos de luxo. Embora essas políticas em geral se justifiquem, devem ser usadas com critério para não afugentar os clientes desnecessariamente. (Veja a seção Novas Idéias em Marketing "Aumentos de preço dissimulados.")

Muitas empresas criam um departamento de preços para elaborar políticas e propor ou aprovar decisões. A finalidade é assegurar que a força de vendas trabalhe com preços razoáveis para os clientes e rentáveis para a empresa. Nesse sentido, a Dell Computer desenvolveu técnicas inovadoras de determinação de preços.

DELL

A Dell usa um sistema de 'previsão de custos' de ponta que permite escalonar os preços de venda[52] com base na demanda de consumo e nos custos operacionais. A empresa implementou esse modelo de determinação de preços flexível em 2001, para maximizar as margens durante o período de retração econômica. Os gerentes da Dell obtêm informações sobre custo dos fornecedores, depois as combinam com seus dados sobre metas de lucro, datas de entrega e a concorrência e, assim, definem preços para cada segmento de negócios. Em determinado dia, um mesmo computador pode ser vendido por diferentes preços, conforme a natureza do comprador: órgão do governo, pequena empresa ou cliente de PC residencial. Esse sistema de previsão de custos ajuda a explicar por que a Dell foi a única entre as seis maiores fabricantes de PCs dos Estados Unidos a registrar lucro no primeiro trimestre de 2001.[53]

NOVAS IDÉIAS EM MARKETING

Aumentos de preço dissimulados

Com os consumidores resistindo teimosamente a preços mais altos, as empresas estão tentando descobrir como aumentar sua receita sem de fato elevar os preços. A solução mais freqüente tem sido a cobrança de tarifas para o que antes era oferecido como adicional gratuito. Apesar de alguns consumidores abominarem estratégias de determinação de preço por acréscimos extras, pequenas taxas adicionais podem se transformar em uma substancial fonte de receita.

Os números podem ser impressionantes. Taxas cobradas dos correntistas pelo pagamento de contas na Internet, cheques devolvidos e utilização de caixas automáticos rendem aos bancos cerca de 30 bilhões de dólares ao ano. As redes varejistas Target e Best Buy cobram uma 'taxa de reestoque' de 15 por cento para produtos eletrônicos devolvidos. Pagamentos atrasados de cartão de crédito — que aumentaram 11 por cento em 2003 — renderam mais de 10 bilhões de dólares. O setor de telecomunicações em geral se mostra agressivo na cobrança de taxas adicionais por instalação de linha, mudança de serviço, cancelamento de serviço, auxílio à lista, ajuste regulatório, portabilidade de número e serviços e equipamento de conexão a cabo que arrecadam bilhões de dólares dos consumidores. Ao cobrar uma nova 'taxa de ajuste regulatório' de 99 centavos de dólar por mês para ligações de longa distância — repassando lucrativamente aos consumidores um imposto cobrado pelo governo das operadoras de telefonia nos Estados Unidos —, a AT&T pôde ganhar cerca de 475 milhões de dólares.

Essa explosão de taxas tem várias implicações. Como os preços de tabela permanecem fixos, a inflação pode ser subestimada. Isso torna mais difícil para o consumidor comparar ofertas de concorrentes. Embora tenham se formado vários grupos ativistas para pressionar as empresas a acabar com essas taxas, eles nem sempre recebem o apoio de governos estaduais e municipais, que também têm uma parcela de culpa por criar sua própria gama de impostos, taxas e multas para arrecadar a receita necessária.

As empresas justificam que tarifas extras são a única maneira justa e viável de cobrir despesas sem perder clientes. Muitas argumentam que faz sentido cobrar um adicional por serviços que custam mais do que cobrar a mesma quantia de todos os clientes independentemente de usarem um serviço extra ou não. Aplicar taxas e tarifas de acordo com o serviço envolvido é uma forma de manter baixos os custos básicos. As empresas também usam esse expediente para eliminar clientes não lucrativos ou mudar seu comportamento de compra. Algumas companhias aéreas cobram 50 dólares para a emissão de bilhetes em papel e 25 dólares por malas com mais de 22,5 quilos.

Em última análise, a viabilidade das tarifas extras será decidida pelo mercado e pela disposição dos consumidores em pagá-las e ficar, ou deixar a empresa contando grãos sozinha.

Fonte: Adaptado de Michael Arndt, "Fees! Fees! Fees!", *Business Week*, 29 set. 2003, p. 99-104; "The price is wrong", *Economist*, 25 maio 2002, p. 59-60.

DETERMINAÇÃO DE PREÇOS POR COMPARTILHAMENTO DE GANHOS E RISCOS Se perceberem muito risco, os compradores podem relutar em aceitar determinada oferta. Nesse caso, o vendedor pode se propor a absorver parte ou todo o risco, caso não entregue o valor total prometido ao cliente. Considere o exemplo a seguir.

BAXTER HEALTHCARE

A Baxter, empresa líder em produtos médicos, propôs à Columbia/HCA, um prestador de assistência médica líder, o desenvolvimento de um sistema de gestão de informações que economizaria vários milhões de dólares para a Columbia ao longo de oito anos. Diante da hesitação da Columbia, a Baxter ofereceu uma garantia pela economia: caso ela não se realizasse, a Baxter pagaria a diferença. E foi assim que ela fechou o negócio!

A Baxter poderia ter ido além e proposto que, se o sistema de informações economizasse mais do que o montante almejado, sua parcela na economia adicional seria de 30 por cento. Um número crescente de empresas, em especial as que oferecem grandes economias com seus equipamentos, devem estar prontas para garantir a economia prometida e, possivelmente, participar dos ganhos se estes forem muito maiores do que o esperado.

IMPACTO DO PREÇO SOBRE TERCEIROS A administração também deve levar em conta as reações ao preço de outras partes interessadas.[54] Como os distribuidores e os revendedores reagirão? Se não tiverem um lucro suficiente, podem decidir não comercializar o produto. A força de vendas estará disposta a vender por esse preço? Como os concorrentes reagirão? Os fornecedores aumentarão seus preços quando virem o preço da empresa? O governo intervirá e impedirá a cobrança desse preço?

Embora o esforço incansável do Wal-Mart em enxugar custos e baixar preços tenha beneficiado os consumidores, essa pressão sobre os preços custou caro para fornecedores como a Vlasic.[55]

VLASIC

No final da década de 1990, quando o Wal-Mart começou a oferecer potes gigantes de picles Vlasic por apenas 2,97 dólares, os clientes pularam de alegria — mesmo sendo impossível comer tantos picles em pouco tempo. Entretanto, o que foi reverenciado como um produto de referência para o Wal-Mart — o tipo de item que alardeia o compromisso da empresa com preços baixos — remodelou todos os aspectos do negócio de picles da Vlasic, e com resultados devastadores. Veja os cálculos: o pote de picles de um galão (3,8 litros) da Vlasic era vendido em todas as 3 mil lojas do Wal-Mart por 2,97 dólares. A esse preço, a Vlasic e o Wal-Mart estavam ganhando apenas um ou dois centavos de dólar por pote. Porém, vender 80 potes de um galão por semana em cada loja da rede significa 240 mil galões de picles por semana. Em pouco tempo, o pote de um galão começou a canibalizar o negócio da Vlasic fora do Wal-Mart, visto que era difícil para a empresa conseguir o volume de picles necessário para encher os potes. O pote de um galão comeu a margem de lucro de sua conta com o Wal-Mart, que chegou a representar 30 por cento dos negócios da Vlasic. Embora o enorme volume de picles que saía de suas fábricas lhe proporcionasse números substanciais de vendas e crescimento, além de um lugar de honra no mundo do picles do Wal-Mart, o lucro da empresa encolheu 25 por cento ou mais. No fim da história, a Vlasic só conseguiu manter o preço de 2,97 dólares para potes de meio galão.

Neste último caso, os profissionais de marketing precisam conhecer as leis que regulamentam a determinação de preços. A legislação norte-americana determina que as empresas devem estabelecer preços sem consultar seus concorrentes: a formação de cartel é ilegal. Muitas leis federais e estaduais protegem os consumidores contra práticas enganosas de determinação de preços. Por exemplo, é ilegal uma empresa determinar preços 'regulares' artificialmente altos e depois anunciar uma 'liquidação' a preços próximos dos preços normais anteriores.

Adequação do preço

As empresas geralmente não determinam um preço único, mas elaboram uma estrutura de determinação de preços que reflete variações geográficas na demanda e nos custos, exigências de segmento de mercado, oportunidade de compra, níveis de pedidos, freqüência de entrega, garantias, contratos de serviço e outros fatores. Por causa dos descontos, das reduções de preços e do apoio promocional, raramente a empresa realiza o mesmo lucro sobre cada unidade do produto vendido. Examinaremos agora diversas estratégias de adequação de preços: preço geográfico, preço com descontos e concessões, preço promocional e preço discriminatório.

Preço geográfico (dinheiro, permuta e escambo)

Estabelecer preços geográficos significa determinar preços diferentes para diferentes clientes, em diferentes locais e países.

PROCTER & GAMBLE

A China é o sexto maior mercado da P&G, embora dois terços de sua população ganhe menos de 25 dólares por mês. Então, em 2003, a P&G desenvolveu uma estrutura de determinação de preços segmentados para competir com marcas locais mais baratas e, ao mesmo tempo, proteger o valor de suas marcas globais. A P&G lançou uma embalagem de 320 gramas do sabão líquido Tide Clean White vendida a 23 centavos de dólar, em comparação aos 33 centavos de dólar cobrados pela embalagem de 350 gramas do Tide Triple Action. A versão Clean White não oferece benefícios como fragrância e remoção de manchas, porém é mais barata de fabricar e, segundo a P&G, supera em qualidade qualquer outra marca nesse nível de preço.[56]

Deve-se cobrar mais de clientes distantes para cobrir os custos de transporte mais elevados, ou menos para obter negócios adicionais? Como as taxas de câmbio e a força de diferentes moedas devem ser contabilizadas? Em meados de 2003, o dólar fraco permitiu a algumas empresas norte-americanas remarcar os preços e ainda assim competir com importados mais caros. Nesse período, a Dow Chemical conseguiu praticar aumentos de quase 15 por cento em seus preços anuais.[57]

Outra questão é como receber. Essa questão torna-se crítica quando os compradores não dispõem de dinheiro suficiente. Muitos deles desejam oferecer outros itens em pagamento, uma prática conhecida como **permuta**. Nessas circunstâncias, muitas empresas se vêem forçadas a realizar permutas se quiserem fechar negócios. A permuta pode representar de 15 a 25 por cento do comércio mundial e assume várias formas:[58] escambo, acordo de compensação, acordo de recompra e reciprocidade.

- ***Escambo.*** É a troca direta de mercadorias, sem envolvimento de dinheiro nem de terceiros. Em 1993, a Eminence S. A., uma das maiores fabricantes de vestuário da França, fechou um negócio de cinco anos para trocar 25 milhões de dólares em roupas íntimas e esportivas produzidas nos Estados Unidos por uma variedade de mercadorias e serviços, incluindo transportes globais e espaço publicitário em revistas do Leste Europeu.
- ***Acordo de remuneração.*** O vendedor recebe uma porcentagem do pagamento em dinheiro e o restante em mercadorias. Um fabricante britânico de aeronaves vendeu aviões ao Brasil e recebeu 70 por cento em dinheiro e o restante em café.
- ***Acordo de recompra.*** O vendedor vende uma fábrica, equipamento ou tecnologia a outro país e concorda em receber pagamento parcial em produtos fabricados com o equipamento fornecido. Uma empresa química dos Estados Unidos construiu uma fábrica para uma empresa indiana e aceitou parte do pagamento em dinheiro e o restante em produtos químicos produzidos na fábrica.
- ***Reciprocidade.*** O vendedor recebe pagamento total em dinheiro, mas concorda em despender uma quantia substancial naquele país, num período de tempo determinado. Por exemplo, a PepsiCo vende seu xarope de cola à Rússia em troca de rublos e concorda em comprar vodca russa para vender nos Estados Unidos.

Preço com descontos e concessões

A maioria das empresas ajusta seus preços e dá descontos e concessões por pagamento antecipado, compras de grandes volumes ou compras fora de temporada (veja a Tabela 14.4).[59] Contudo, é preciso fazê-lo com cuidado, senão os lucros serão muito menores que o planejado.[60]

A aplicação de descontos sobre preços tornou-se o modus operandi de um surpreendente número de empresas que oferecem produtos ou serviços. Algumas categorias de produtos tendem a se autodestruir por estar permanentemente em liquidação. Os vendedores, em especial, são rápidos em dar descontos para fechar uma venda. Mas, caso a notícia de que o preço de tabela da empresa é 'flexível' se espalhe, dar descontos se tornará a regra. Com efeito, os descontos minam a percepção de valor das ofertas.

Algumas empresas com excesso de capacidade tendem a oferecer descontos ou até mesmo a oferecer ao varejista, com um bom desconto, uma versão de seu produto com a marca da loja. Entretanto, como a marca da loja tem um preço menor, pode começar a atropelar a marca do fabricante. Os fabricantes devem considerar as implicações de oferecer produtos com desconto para os varejistas, porque podem acabar perdendo o lucro no longo prazo num esforço para atingir metas de volume de curto prazo.

Quando as montadoras se mostram propensas a dar descontos, o mercado simplesmente pára e espera pelo melhor negócio. Quando a Ford conseguiu resistir a essa tendência, alcançou resultados positivos.

TABELA 14.4 Descontos e concessões de preço

Descontos em dinheiro	Um *desconto em dinheiro* consiste em uma dedução no preço para compradores que pagam suas contas em dia. Um exemplo típico nos é dado quando o comprador deduz determinada porcentagem de uma fatura por pagá-la antecipadamente. Esses descontos são habituais em muitos setores.
Descontos por quantidade	Um *desconto por quantidade* é uma redução de preço para os compradores que adquirem grandes quantidades da mercadoria. Um exemplo típico é "10 dólares por unidade para menos de cem itens; 9 dólares por unidade para cem ou mais itens". Os descontos por quantidade devem ser oferecidos indistintamente a todos os clientes e não devem ultrapassar as economias de custo associadas à venda de grandes quantidades. Eles podem ser oferecidos em uma base não cumulativa (para cada pedido feito) ou cumulativa (para o número de unidades pedidas em um determinado período).
Descontos funcionais	Os *descontos funcionais* (também denominados *descontos comerciais*) são oferecidos pelo fabricante a membros do canal de comercialização desde que assumam funções como vender, estocar e manter registros. Os fabricantes podem oferecer diferentes descontos funcionais a diferentes canais comerciais, mas devem oferecer os mesmos descontos dentro de cada canal.
Descontos sazonais	Um *desconto sazonal* é uma dedução no preço para compradores que adquirem mercadorias ou serviços fora de estação. Fabricantes de esquis oferecem descontos sazonais a varejistas na primavera e no verão a fim de estimular pedidos antecipados. Hotéis e empresas aéreas oferecem descontos sazonais em períodos de baixa temporada.
Concessões	*Concessões* são pagamentos extras elaborados para obter a participação de revendedores em programas especiais. *Concessões de troca* são deduções no preço concedidas pela devolução de um artigo antigo na compra de um novo. São mais comuns na categoria de bens duráveis. As *concessões promocionais* são pagamentos ou deduções no preço para recompensar os distribuidores por sua participação em programas de propaganda e de apoio às vendas.

FORD

Em 2003, uma época em que outras montadoras norte-americanas estavam enfatizando descontos e financiamentos sem juros, a Ford Motor Company andou na contramão: aumentou seu preço médio com a estratégia de 'determinação inteligente de preços'. A empresa analisou dados de vendas coletados nas revendas para prever quais preços e incentivos seriam os mais eficazes para os diferentes modelos nos diferentes mercados. Foram alocadas mais verbas de marketing para modelos com alta margem mas de venda morosa, como as picapes F-150, assim como para impulsionar a venda de versões lucrativas e de acessórios. A Ford ofereceu um desconto de apenas mil dólares para o utilitário popular Escape, mas de 3 mil dólares para o modelo Explorer, de venda mais fraca.[61] Nesse período, a empresa acabou aumentando sua participação de mercado; para ela, a estratégia de determinação inteligente de preços contribuiu com um terço de seu lucro.

Kevin Clancy, presidente da Copernicus, uma grande empresa de pesquisa e consultoria, constatou que apenas 15 a 35 por cento dos compradores na maioria das categorias são sensíveis a preço. Pessoas com maior poder aquisitivo e maior envolvimento com o produto se dispõem a pagar mais por características especiais, atendimento ao cliente, qualidade, maior conveniência e nome de marca. Portanto, pode ser errado para marcas fortes e diferenciadas recorrer a descontos em resposta a ataques de preços baixos.[62] Ao mesmo tempo, os descontos serão uma ferramenta útil se a empresa conseguir concessões em troca, como o cliente concordar em firmar um contrato de três anos, dispor-se a fazer pedidos pela Internet, economizando dinheiro para a empresa, ou aceitar comprar grandes quantidades.

Os gerentes de vendas precisam monitorar a proporção de clientes que estão recebendo descontos, o desconto médio oferecido e os vendedores que estão recorrendo exageradamente a eles. A alta gerência deve conduzir uma **análise de preço líquido** para chegar ao 'preço real' de sua oferta. O preço real é afetado não só por descontos, como por muitas outras despesas (veja a seção sobre preço promocional a seguir) que reduzem o preço realizado. Suponha que o preço de tabela de determinado produto seja 3 mil dólares. O desconto médio é de 300 dólares. O gasto médio da empresa com promoções é de 450 dólares (15 por cento do preço de tabela). Uma verba de 150 dólares de publicidade cooperativa é dada aos varejistas para que endossem o produto. Logo, o preço líquido é de 2.100 dólares, não de 3 mil.

Preço promocional

As empresas podem utilizar diversas técnicas de determinação de preços para estimular compras antecipadas:

- ***Preço 'isca'.*** Muitas vezes, supermercados e lojas de departamentos reduzem o preço de marcas conhecidas para estimular um movimento maior nas lojas. Os fabricantes dessas marcas normalmente desaprovam o fato de seus produtos serem usados como 'iscas' porque essa prática pode diluir a imagem da marca e suscitar reclamações de outros varejistas que cobram o preço de tabela. Os fabricantes vêm tentando impedir que os intermediários utilizem preços isca fazendo lobbies a favor de leis para a manutenção dos preços no varejo, mas, nos Estados Unidos, essas leis foram revogadas.
- ***Preço de ocasião.*** As empresas estabelecem preços especiais em certas épocas para atrair mais clientes. Nos Estados Unidos, todo mês de agosto há liquidações de volta às aulas.
- ***Abatimentos em dinheiro.*** A indústria automobilística e outras empresas de produtos de consumo oferecem abatimentos em dinheiro para estimular a compra dos produtos dos fabricantes dentro de um período especificado. Os abatimentos podem ajudar a limpar o estoque sem reduzir o preço estipulado na tabela.
- ***Financiamento a juros baixos.*** Em vez de reduzir preços, a empresa pode oferecer ao cliente um financiamento a juros baixos. Nos Estados Unidos, os fabricantes de automóveis têm recorrido a essa tática.
- ***Prazos de pagamento mais longos.*** As empresas, especialmente bancos e fabricantes de automóveis, fazem empréstimos com prazos mais longos, reduzindo assim as parcelas mensais. Nesse caso, os consumidores costumam se preocupar menos com o custo (ou seja, a taxa de juros) de um empréstimo e mais com sua capacidade de arcar com o pagamento mensal.
- ***Garantias e contratos de serviço.*** As empresas podem promover vendas oferecendo uma garantia ou um contrato de serviço gratuito ou a baixo custo.
- ***Descontos psicológicos.*** Essa estratégia envolve estabelecer um preço artificialmente alto e, depois, oferecer um desconto substancial; por exemplo: "De 359 por 299 dólares". Táticas ilegítimas de descontos são combatidas por órgãos de regulamentação do comércio, mas descontos sobre preços normais são uma forma legítima de determinar preços promocionais.

As estratégias de determinação de preços promocionais costumam não ter efeito. Se funcionam, os concorrentes as copiam e elas perdem a eficácia. Se não funcionam, desperdiçam verbas da empresa que poderiam ter sido aplicadas em ferramentas de marketing com impacto de prazo mais longo, como a melhoria da qualidade do produto ou serviço, ou o fortalecimento da sua imagem pela propaganda.

Preço discriminatório (ou diferenciado)

As empresas muitas vezes ajustam seus preços básicos para acomodar diferenças de clientes, produtos, locais, e assim por diante. A Lands End cria camisas masculinas de diversos estilos, tecidos e níveis de qualidade. O preço de uma camisa social pode variar de 18,50 a 48 dólares.[63]

GATEWAY COUNTRY

Em suas mais de 200 lojas, a fabricante de computadores Gateway implementou uma nova estratégia de determinação de preços discriminatórios com quatro níveis: determinação de preço de mercado, que oferecerá os produtos dentro de uma faixa de 5 por cento em relação ao preço de tabela, determinação de preço competitiva, determinação de preço muito competitiva e determinação de preço disruptiva. A determinação de preço disruptiva posicionará o preço de um equipamento até 50 por cento abaixo do preço de mercado. Seu objetivo é ganhar participação de mercado em categorias de alto crescimento. A Gateway já testou essa tática disruptiva lançando uma TV de plasma de 42 polegadas por 2.999 dólares. A empresa garante que, apesar do preço baixo, ainda havia uma margem saudável de lucro.[64]

O **preço discriminatório** ocorre quando uma empresa vende um produto ou serviço por dois ou mais preços que não refletem uma diferença proporcional de custos. Existem três níveis de preço discriminatório. No primeiro, o vendedor cobra um preço diferente de cada cliente dependendo de seu grau de exigência. No segundo, o vendedor cobra menos de clientes que compram um volume maior. No terceiro, o vendedor cobra valores diferentes de diferentes classes de compradores, como nos seguintes casos:

- ***Preço por segmento de cliente.*** Preços diferentes pelo mesmo produto ou serviço são cobrados de diferentes grupos de clientes. Por exemplo, os museus vendem ingressos mais baratos para estudantes e idosos.

O anúncio da Lands' End para suas camisas Oxford mostra a variedade de estilo, cor, tamanho e qualidade que a empresa oferece para atender às necessidades de diferentes clientes.

- ***Preço pela versão do produto.*** Atribuem-se preços diferentes a diferentes versões de um produto, mas não de maneira proporcional a seus respectivos custos. A Evian cobra 2 dólares por uma garrafa de um litro de sua água mineral. Na forma de um spray hidratante, 200 ml da mesma água custam 6 dólares. Assim, ela consegue cobrar 3 dólares por 100 ml em uma versão e 20 centavos pela mesma quantidade em outra.
- ***Preço de imagem.*** Algumas empresas determinam dois níveis diferentes de preço para o mesmo produto, com base em diferenças de imagem. Um fabricante de perfumes pode colocar um perfume em um frasco, dar a ele determinado nome e determinada imagem e atribuir-lhe um preço de 10 dólares por 200 ml. Depois, pode colocar o mesmo perfume em outro frasco com nome e imagem diferentes e determinar um preço de 30 dólares por 200 ml.
- ***Preço por canal de distribuição.*** A Coca-Cola pratica um preço diferente dependendo de onde o refrigerante é vendido — um restaurante fino, uma lanchonete ou uma máquina dispensadora.
- ***Preço por localização.*** O mesmo produto tem preços diferentes em locais diferentes, mesmo que o custo de oferecê-lo em cada local seja o mesmo. Em um teatro, o preço das poltronas varia de acordo com as preferências do público por lugares diferentes.
- ***Preço por período.*** Os preços variam conforme a temporada, o dia ou a hora. Nos Estados Unidos, as empresas de energia elétrica cobram diferentes tarifas de usuários comerciais conforme o horário e o dia (fim de semana ou dia útil). Restaurantes oferecem descontos para clientes 'madrugadores'. Hotéis reduzem as diárias nos fins de semana.

O setor de hotéis e de transporte aéreo usa sistemas de gestão e de **determinação de preços por desempenho**: oferecem descontos para compras antecipadas, preços mais altos para compras de última hora e tarifas mais baratas para evitar a ociosidade.[65] As companhias aéreas cobram tarifas diferentes dos passageiros no mesmo vôo, dependendo da classe em que viajam, da hora do dia (matutina ou vespertina), do dia da semana (dia útil ou fim de semana), da temporada, da empresa, dos negócios anteriores ou do status da pessoa (jovem, militar, idoso), e assim por diante.

É por isso que a passagem de um vôo de Nova York a Miami pode ter lhe custado 200 dólares e a de alguém sentado a seu lado, 1.290 dólares. Veja o caso da Continental Airlines: ela oferece 2 mil vôos por dia, cada um com dez a 20 preços diferentes. A Continental começa a fazer reservas para seus vôos com 330 dias de antecedência, e cada dia de vôo é diferente do outro. Em dado momento o mercado oferece mais de 7 milhões de preços. E, em um sistema que monitora a diferença entre o próprio preço e o dos concorrentes, as empresas aéreas em conjunto mudam 75 mil preços por dia! É um sistema criado para punir retardatários com preços o mais alto possível.

A tendência de utilizar diferentes tabelas de determinação de preços para diferentes tipos de consumidor e ajustá-las dinamicamente está crescendo a olhos vistos.[66] Veja a seção Novas Idéias em Marketing "A determinação inteligente de preços decola", para mais detalhes sobre como as empresas estão usando pacotes de software que oferecem testes de controle em tempo real da verdadeira reação do consumidor a diferentes tabelas de preço.

NOVAS IDÉIAS EM MARKETING

A determinação inteligente de preços decola

Stelios Haji-Ioannou fez fortuna com a easyJet, a empresa aérea com oito anos de operação que oferece tarifas com descontos dinâmicos. Resumindo: quanto antes os passageiros compram a passagem, menos pagam por ela. Stelios, como é conhecido mundialmente, aplicou a mesma fórmula de gestão por desempenho com diferentes graus de sucesso na locação de carros, em cartões de crédito e até em cafés cibernéticos. Agora ele está levando o conceito para o cinema. Em 2003 lançou o easyCinema, um complexo com dez salas de cinema e 2 mil lugares nos arredores de Londres. Ele partiu da premissa de que 80 por cento das poltronas de cinema ficam vazias. No easyCinema, o preço do ingresso começa em 30 centavos e aumenta com a demanda, recompensando clientes que compram com antecedência ou que preferem sessões fora do horário de pico. Mas o mesmo sistema que acumulou uma fortuna para a easyJet está enfrentando problemas nas telonas: os grandes distribuidores de filmes britânicos não gostam de receber uma soma total de Stelios, em vez de ficar com a nata — uma alta porcentagem da bilheteria nas primeiras semanas de apresentação do filme (o que menos produz receita para Stelios). Mesmo assim, ele não desiste e, sob o guarda-chuva do easyGroup, o empreendedor também planeja lançar um cruzeiro de navio (easyCruise), uma cadeia de hotéis (easyDorm) e até um restaurante de fast-food (easyPizza)!

O easyGroup de Stelios lidera um campo que tem sido chamado de 'gestão por receita' ou 'gestão por desempenho' — estabelecer o preço de um recurso perecível de acordo com a demanda por parte de múltiplos segmentos de clientes, a fim de maximizar a receita ou o lucro. Os preços são ajustados dinamicamente como uma função do nível de estoque e do tempo de vendas remanescente na temporada. Entretanto, a 'determinação dinâmica de preço' (ou 'determinação inteligente de preço', ou 'determinação científica de preço') não é a única estratégia para setores com estoques perecíveis, como o de transporte aéreo e de hotelaria. Com o advento da Internet, houve uma explosão de informações sobre clientes e suas preferências. Combine esse recurso tecnológico com as necessidades prementes das empresas e você verá por que estamos ingressando em uma nova era da determinação de preços. A desaceleração da economia impede há anos que as empresas reajustem seus preços. Assim como o easyGroup, elas estão copiando as companhias aéreas, que usam técnicas de gestão por receita há 25 anos.

Os novos softwares de definição dinâmica de preços, produzidos pela SAP e por start-ups como a DemandTec e a ProfitLogic Inc., analisam enormes bancos de dados disponíveis em intranets corporativas. Esses bancos de dados incluem informações atualizadas sobre pedidos, promoções, receitas de produtos e níveis de estoque nos depósitos. Dentre as empresas que já adotaram ferramentas de determinação de preços baseadas na Internet, estão Saks, Best Buy, Ford Motor co., The Home Depot, JC Penney, Safeway e General Electric. Eis dois exemplos de sucesso:

CASUAL MALE

A Casual Male, uma rede de varejo que oferece tamanhos grandes de roupas masculinas, analisou dados sobre vendas para determinar exatamente como segmentar os mercados a fim de oferecer os preços certos no momento certo. Usando dados sobre vendas de 40 mil itens, de gravatas a suéteres, em 410 lojas, num período de dois anos, a empresa pôde estimar quando e em quanto reduzir os preços. Assim, a determinação de preços refletiu o fato de que os habitantes do Noroeste dos Estados Unidos paravam de comprar trajes de banho em julho, enquanto a demanda permanecia forte em alguns mercados do Centro-Oeste até agosto, e nunca parava de fato nas regiões Sul e Sudeste. Como resultado de uma estratégia de determinação de preço mais flexível e reativa, a margem bruta aumentou 25 por cento em 2002.

DHL WORLWIDE EXPRESS INC.

A DHL Worldwide Express Inc. costumava trabalhar com uma tabela de preços única para a remessa de encomendas nos Estados Unidos e no exterior; e, quando clientes potenciais solicitavam tarifas, ela os afugentava cobrando mais que a FedEx ou a UPS. Com as ferramentas de determinação de preços da Web, a DHL testou o mercado oferecendo diferentes preços para verificar até que ponto podia reduzi-los e ainda ter lucro. No final, acabou mudando centenas de preços. Houve várias surpresas. Muitos preços de fato diminuíram, mas a empresa não precisou se equiparar à concorrência. Na verdade, ao baixar um pouco as tarifas, o negócio experimental da DHL não só se estabilizou, como também cresceu. Por exemplo, antes da mudança na estratégia, das pessoas que ligavam para obter uma cotação 17 por cento fechavam negócio. Os novos preços aumentaram esse percentual para aproximadamente 25 por cento.

Contudo, uma variação constante nos preços pode ser traiçoeira em termos de relacionamento com o consumidor. Estudos mostram que essa tática funciona melhor quando não há vínculos entre comprador e vendedor. Uma maneira de torná-la eficiente é oferecer aos clientes um pacote de produtos e serviços que atendam exatamente a suas necessidades, dificultando a comparação de preços. A tática está sendo utilizada para a venda de software, que é vulnerável à guerra de preços porque o custo de produzir mais cópias é praticamente nulo. Provedores de aplicativos estão cobrando um 'aluguel' mensal pelo uso de seu software e do suporte técnico, em vez de vender uma licença de uso ilimitado.

No entanto, a tática preferida pela maioria das empresas é oferecer uma estratégia de determinação de preços que recompense o bom comportamento em vez de impor penalidades. A transportadora APL, Inc., por exemplo, recompensa os clientes que conseguem prever com exatidão de quanto espaço de frete precisarão: eles contratam o serviço com antecedência e desfrutam tarifas menores. Os clientes, por sua vez, estão aprendendo a evitar 'remorsos'. Estão mudando seu comportamento de compra para se adequar à nova realidade da determinação dinâmica de preços — na qual os preços costumam variar segundo o canal de distribuição, produto, cliente e momento.

Fontes: Ajit Kambil, "Are you leaving money on the table?", *Journal of Business Strategy*, jan./fev. 2002, p. 40-43; Peter Coy, "The power of smart pricing", *Business Week*, 10 abr. 2000, p. 160-164; Charles Fishman, "Which price is right?", *Fast Company*, mar. 2003, p. 92-102; Mark Ritson, "Stelios shows there's an 'easy' way to a smart pricing strategy", *Marketing*, 10 abr. 2003, p. 16; Ian Wylie, "In Movieland, not so easy", *Fast Company*, out. 2003, p. 35; Bob Tedeschi, "e-commerce report", *New York Times*, 2 set. 2002, p. C5; Faith Keenan, "The price is really right", *Business Week*, 31 mar. 2003, p. 62-67. Para uma análise sobre estudos recentes e originais que relacionam decisões de preço a visões operacionais, veja Moritz Fleischmann, Joseph M. Hall e David F. Pyke, "Research brief: smart pricing", *MIT Sloan Management Review*, inverno 2004, p. 9-13.

É provável que a maioria dos consumidores não tenha consciência do grau em que são alvo de preços discriminatórios. Empresas de venda por catálogo como a Victoria's Secret, por exemplo, costumam enviar catálogos que promovem mercadorias idênticas, mas a preços diferentes. Os consumidores que residem em regiões mais abastadas provavelmente receberão catálogos com preços mais altos. A Staples, superloja de produtos para escritórios, também envia catálogos de suprimentos para escritórios com preços diferentes.

Algumas formas de discriminação de preços (em que as empresas oferecem diferentes condições de preços para pessoas diferentes do mesmo grupo comercial) são ilegais. Entretanto, constituem uma prática legal quando a empresa pode provar que seus custos são diferentes ao vender o mesmo produto com qualidades diferentes e em quantidades variáveis a diferentes varejistas. A determinação predatória de preços — vender abaixo do custo com a intenção de destruir a concorrência — é contra a lei.[67] E, mesmo quando legal, a discriminação de preços pode ser recebida com hostilidade pelos consumidores. Usando tecnologia sem fio, a Coca-Cola planejava aumentar o preço dos refrigerantes em suas máquinas dispensadoras nos dias de calor, e baixá-los nos dias frios. A idéia desagradou tanto os consumidores que a empresa preferiu abandoná-la.

Para que a discriminação de preços funcione, são necessárias determinadas condições. A primeira é que o mercado deve ser segmentável e os segmentos devem mostrar diferentes níveis de demanda. A segunda, que os integrantes do segmento de preço mais baixo não devem ser capazes de revender o produto ao segmento de preço mais alto. A terceira, que os concorrentes não devem ser capazes de vender por menos que a empresa no segmento de preço mais elevado. A quarta, que o custo da segmentação e da fiscalização do mercado não deve exceder a receita extra derivada da discriminação de preços. A quinta condição é que a prática não gere ressentimento ou indignação nos clientes. E a sexta é que a forma específica de discriminação de preços não seja ilegal.[68]

Iniciativas e respostas a mudanças de preços

As empresas freqüentemente deparam com situações em que têm de reduzir ou aumentar preços.

Iniciativas de redução de preços

Várias circunstâncias podem levar uma empresa a reduzir seus preços. Uma é o excesso de capacidade da fábrica. A empresa necessita de negócios adicionais e não consegue gerá-los aumentando o esforço de vendas, melhorando o produto ou tomando outras medidas. Nesse caso, poderá lançar mão de uma política agressiva de determinação de preços. Ao iniciar uma redução de preços, no entanto, ela pode deflagrar uma guerra de preços.

Às vezes, as empresas iniciam reduções de preços numa tentativa de *dominar o mercado por meio de custos mais baixos*. Nesse caso, ou a empresa começa com custos mais baixos que os da concorrência, ou inicia as reduções na esperança de ganhar participação de mercado e diminuir os custos. Porém, uma estratégia de redução de preços esconde algumas armadilhas:

- ***Armadilha da baixa qualidade.*** Os consumidores vão supor que a qualidade é baixa.
- ***Armadilha da participação de mercado frágil.*** Um preço baixo compra a participação de mercado, mas não a fidelidade do mercado. Os mesmos clientes passarão para qualquer empresa que ofereça preços mais baixos.
- ***Armadilha da escassez de recursos.*** Concorrentes com preços mais altos poderão reduzir seus preços e mostrar mais resistência por ter mais reservas financeiras.

Iniciativas de aumento de preços

Um aumento de preços bem-sucedido pode elevar os lucros substancialmente. Por exemplo, se a margem de lucro de uma empresa for de 3 por cento sobre as vendas, um aumento de 1 por cento nos preços elevará os lucros em 33 por cento, desde que o volume de vendas não seja afetado. Essa situação é ilustrada na Tabela 14.5. A suposição é de que a empresa cobrava 10 dólares, vendia cem unidades, tinha custos de 970 dólares e realizava um lucro de 30 dólares, ou de 3 por cento sobre as vendas. Ao aumentar o preço em 10 centavos de dólar (1 por cento), ela elevaria seus lucros em 33 por cento, pressupondo-se o mesmo volume de vendas.

Uma das principais circunstâncias que provocam aumento de preços é a *inflação de custos*. Custos crescentes não acompanhados de ganhos de produtividade achatam as margens de lucro e levam as empresas a aumentar seus preços com freqüência. Muitas vezes, elas fazem um reajuste superior ao aumento de custos, prevendo uma inflação adicional ou controles de preço pelo governo. Essa prática denomina-se *remarcação antecipada de preços*.

Outro fator que leva a aumentos de preço é o *excesso de demanda*. Quando uma empresa não consegue fornecer a todos os clientes, pode aumentar os preços, racionar o fornecimento ou tomar essas duas medidas em conjunto. O preço pode ser aumentado das maneiras apresentadas a seguir. Cada uma delas exerce um impacto diferente sobre os compradores.

- ***Preço pela data de entrega.*** A empresa não determina o preço final até que o produto esteja terminado ou entregue. A determinação de preço pela data de entrega prevalece em setores com prazos longos de produção, como construção industrial e equipamentos pesados.
- ***Cláusulas de reajuste.*** A empresa exige que o cliente pague o preço contratado somado a qualquer aumento (no todo ou em parte) decorrente de inflação que venha a ocorrer antes da entrega. Uma cláusula de reajuste baseia o aumento em um índice de preços predeterminado. Tais cláusulas integram muitos contratos que envolvem projetos industriais de longa duração, como fabricação de aeronaves e construção de pontes.
- ***Desagrupamento.*** A empresa mantém seu preço, mas retira um ou mais elementos que faziam parte da oferta anterior, como entrega ou instalação gratuitas, ou atribui preços separados a esses elementos. Às vezes, algumas montadoras de veículos oferecem freios ABS ou airbags como opcionais.
- ***Redução de descontos.*** A empresa instrui sua força de vendas a não oferecer os descontos habituais no pagamento à vista ou na compra de grandes quantidades.

A empresa precisa decidir entre aumentar os preços de uma só vez ou aumentá-los gradativamente. Os consumidores em geral preferem pequenos aumentos de preço em bases regulares a elevações bruscas.

Ao repassar aumentos de preço a clientes, a empresa deve evitar a imagem de extorsionária.[69] Os clientes têm boa memória e se voltam contra as empresas que consideram exploradoras. Um bom exemplo desse tipo de reação foi a experimentada pelo Marlboro, a marca líder de cigarros da Philip Morris.[70]

TABELA 14.5 Lucros antes e depois de um aumento de preço

	Antes ($)	Depois ($)	
Preço	10	10,10	(aumento de 1 por cento no preço)
Unidades vendidas	100	100	
Receita	1.000	1.010	
Custos	- 970	- 970	
Lucro	30	40	(aumento de 33,3 por cento nos lucros)

MARLBORO

Em 2 de abril de 1993 — ou "Sexta-feira Marlboro" —, a Philip Morris anunciou planos para "aumentar sua participação de mercado e sua lucratividade de longo prazo em um ambiente de mercado altamente sensível a preço". Uma redução de 40 centavos no preço dos cigarros Marlboro seria implementada, combinada a um aumento dos gastos com promoções no varejo e a programas de retenção do cliente. O principal motivo desse corte drástico no preço eram os consideráveis aumentos que a Philip Morris vinha praticando, duas a três vezes ao ano e acima da taxa de inflação (por volta de 10 por cento ao ano). A diferença entre o preço do Marlboro e o das marcas mais baratas chegou a ser de 1 dólar e resultou em um aumento consistente da venda de tais marcas, prejudicando a participação de mercado do Marlboro. No fim do dia, naquela sexta-feira, as ações da Philip Morris haviam caído 23 por cento, o que representou uma perda de 13 bilhões de dólares no patrimônio dos acionistas por dia. Entretanto, ao reduzir significativamente a diferença entre o Marlboro e as marcas de cigarros mais baratas, a Philip Morris conseguiu recuperar muitos consumidores. Nove meses após a redução, a participação de mercado do cigarro havia aumentado para quase 27 por cento e, mais tarde, acabou atingindo cerca de 30 por cento.[71]

O episódio do Marlboro reforça o fato de que, embora marcas fortes possam impor preços premium, esse 'premium' não pode ser excessivo. Elevações de preço sem o investimento correspondente no valor da marca a tornam mais vulnerável a concorrentes de preços baixos. Os consumidores podem estar dispostos a mudar para um produto mais barato porque já não conseguem justificar para si mesmos que a marca vale o alto preço cobrado. Isso também ocorreu com a Kraft.

KRAFT FOODS INC.

No início de 2003, a Kraft reagiu ao crescente aumento no preço do café e do queijo, duas commodities, elevando seus próprios preços. Essa iniciativa ampliou a diferença entre os produtos da marca Kraft e os de concorrentes genéricos, muitos dos quais resistiram firmemente às pressões da elevação dos preços. Exauridos pela recessão, os consumidores debandaram para opções mais baratas. À medida que as vendas caíam, a Kraft voltou atrás, reduzindo muitos preços e inundando o mercado com cupons e promoções. A manobra toda foi um erro oneroso. A Kraft, que normalmente gasta cerca de 900 milhões de dólares por ano com marketing, gastou 200 milhões adicionais para trazer de volta clientes perdidos. Analistas e outros observadores de mercado questionaram se a empresa não teria se saído melhor aumentando suas margens de lucro por meio de um corte adicional nos custos, incluindo uma redução nos gastos com publicidade.[72]

Há algumas técnicas para evitar a surpresa e reações dos consumiodores: por exemplo, qualquer aumento de preço deve parecer justo, e os clientes devem ser avisados com antecedência para que possam antecipar suas compras ou procurar um preço melhor. Os grandes aumentos de preços precisam ser explicados em termos compreensíveis. Realizar algumas alterações de preço menos visíveis também é uma boa técnica: eliminar descontos, aumentar a quantidade mínima dos pedidos e diminuir a fabricação de produtos que geram margens de lucro pequenas são alguns exemplos. Os contratos ou propostas para projetos de longo prazo devem conter cláusulas de reajuste baseadas em fatores como aumento nos índices reconhecidos de preços nacionais.[73] O Lembrete de Marketing "Estratégias de marketing para evitar o aumento de preços" descreve como é possível responder aos custos elevados ou ao excesso de demanda sem aumentar os preços.

Reações a mudanças de preço

Qualquer mudança de preço pode provocar reação de clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores e mesmo do governo.

REAÇÕES DOS CLIENTES Os clientes costumam questionar o que está ocasionando as mudanças de preço.[74] Uma redução de preço pode ser interpretada de diferentes maneiras: o item será logo substituído por um novo modelo; o item tem problemas e não está vendendo bem; a empresa está com problemas financeiros; o preço sofrerá nova redução mais cedo ou mais tarde; a qualidade diminuiu. Um aumento de preços, que em geral retrairia as vendas, pode ter alguns significados positivos para os clientes: o item é excelente e representa um valor excepcionalmente bom.

REAÇÕES DOS CONCORRENTES A probabilidade de a concorrência reagir é maior quando o número de empresas é pequeno, o produto é homogêneo e os compradores estão mais bem informados. Essa reação pode ser um problema maior quando os concorrentes oferecem uma forte proposta de valor.

LEMBRETE DE MARKETING

Estratégias de marketing para evitar o aumento de preços

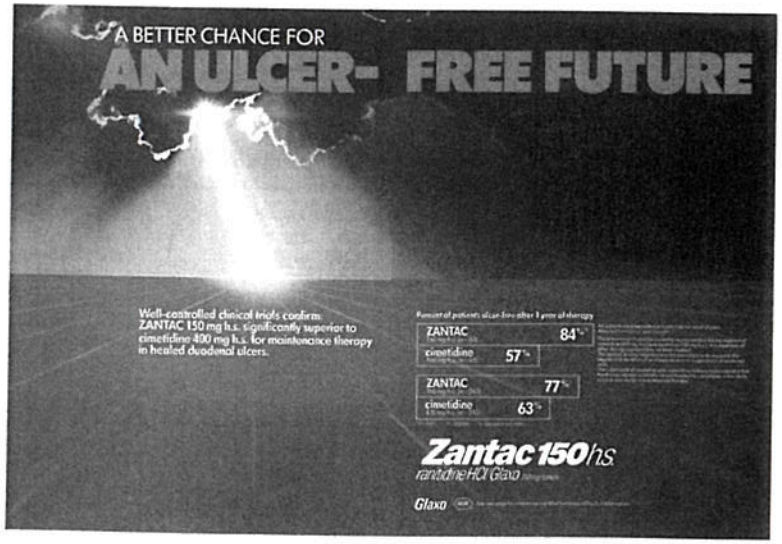
Dada a forte resistência do consumidor a aumentos de preço, as empresas se esforçam para encontrar abordagens alternativas que lhes permitam evitar essa medida. Seguem-se algumas possibilidades.

- Reduzir a quantidade do produto em vez de aumentar o preço. (A Hershey Foods manteve o preço de sua barra de chocolate, mas reduziu seu tamanho. A Nestlé manteve o tamanho de seu produto, mas aumentou o preço.)
- Substituir os materiais ou ingredientes por outros mais baratos. (Diante do aumento no preço do cacau, muitos fabricantes de doces substituíram o chocolate verdadeiro pelo sintético.)
- Reduzir ou remover características do produto para diminuir custos. (A Sears fez isso com vários de seus eletrodomésticos, para que ficassem competitivos com aqueles vendidos nas lojas de descontos.)
- Remover ou reduzir os serviços de produtos, como instalação ou entrega gratuitas.
- Utilizar material de embalagem mais barato ou embalagens maiores.
- Reduzir o número de tamanhos e modelos oferecidos.
- Criar novas marcas mais econômicas.

ZANTAC *VERSUS* TAGAMET

A empresa farmacêutica Glaxo lançou o Zantac — um medicamento para o tratamento de úlceras gástricas — a fim de atacar o Tagamet, o titular do mercado. O bom senso dizia que, sendo a segunda a entrar no mercado, a Glaxo deveria cobrar pelo Zantac 10 por cento menos que o preço do Tagamet. Contudo, o diretor-presidente Paul Girolam sabia que o Zantac era superior ao Tagamet, pois causava menos interações medicamentosas e menos efeitos colaterais, além de permitir dosagens mais convenientes. Resultado: a Glaxo lançou o Zantac com um preço significativamente superior ao do Tagamet e, ainda assim, conquistou a liderança do mercado.[75]

Como prever as reações da concorrência? Uma maneira é presumir que o concorrente reage sempre do mesmo jeito às mudanças de preço. A outra é supor que ele trata cada mudança como um novo desafio e reage de acordo com seus próprios interesses naquele dado momento. Nesse caso, a empresa precisará pesquisar a atual situação financeira, as vendas recentes, a fidelidade dos clientes e os objetivos corporativos do concorrente. Se o concorrente estiver buscando



Anúncio do Zantac, que, apesar de ter preço premium, conquistou a liderança de mercado do concorrente Tagamet.

participação de mercado, é provável que acompanhe a mudança de preço.[76] Se estiver buscando maximização de lucros, pode reagir aumentando o orçamento de propaganda ou melhorando a qualidade do produto.

O problema é complicado porque o concorrente pode dar diferentes interpretações a uma redução de preço: pode achar que a empresa está tentando lhe roubar o mercado, que está com fraco desempenho e tenta impulsionar suas vendas, ou que deseja que todo o setor reduza os preços para estimular a demanda total.

Reações às mudanças de preços dos concorrentes

Como se deve reagir a uma redução de preço feita por um concorrente? Em mercados caracterizados por produtos muito homogêneos, a empresa deve buscar meios de aperfeiçoar seu produto ampliado; se não conseguir fazê-lo, terá de acompanhar a redução de preço. Se o concorrente aumentar o preço em um mercado de produtos homogêneos, as outras empresas podem não equiparar seus preços, a menos que o aumento beneficie todo o setor. Se as outras não a acompanharem, a empresa líder precisará cancelar o aumento.

Em mercados de produtos não homogêneos, a empresa tem mais espaço para agir. Ela precisa considerar as seguintes questões: (1) Por que o concorrente alterou o preço? Foi para roubar mercado, utilizar a capacidade excedente, acompanhar mudanças nas condições de custo ou liderar uma mudança de preço em todo o setor? (2) O concorrente planeja que a mudança de preço seja permanente? (3) O que acontecerá com nosso lucro e com nossa participação de mercado se não reagirmos à mudança? As outras empresas reagirão? (4) Quais são as prováveis medidas tomadas pelos outros concorrentes para cada possível reação?

É comum que a líder de mercado enfrente grandes reduções de preço praticadas por empresas menores, na busca por maior participação de mercado. Por meio do preço, a Fuji ataca a Kodak, a Bic ataca a Gillette, e a AMD ataca a Intel. As líderes de marca também enfrentam marcas próprias de lojas que praticam preços reduzidos. Nesses casos, a líder pode responder de várias maneiras:

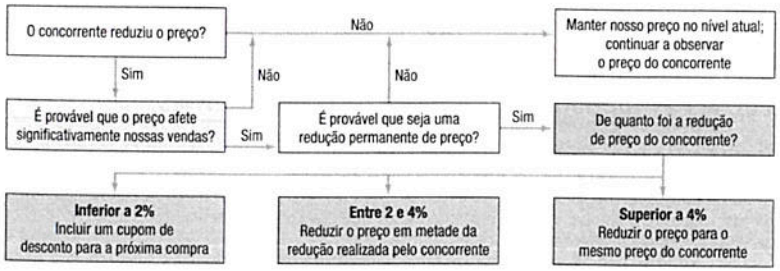
- ***Manter o preço.*** A líder pode manter seu preço e margem de lucro, acreditando que (1) perderia grande parte de seu lucro caso reduzisse o preço, (2) não perderia muita participação de mercado; e (3) poderia reconquistar sua participação de mercado quando necessário. Entretanto, o argumento contra a manutenção do preço é o de que a empresa que ataca outra fica mais confiante, a força de vendas da líder fica desmoralizada e a líder perde mais participação do que esperava. No fim, ela acaba entrando em pânico, reduzindo o preço para reconquistar a participação e percebendo que isso será mais difícil e dispendioso do que o esperado.
- ***Manter o preço e agregar valor.*** A líder pode melhorar seu produto, seus serviços e sua comunicação. Ela pode achar mais vantajoso manter o preço e gastar dinheiro para melhorar a qualidade percebida do que reduzir o preço e operar com uma margem de lucro menor.
- ***Reduzir o preço.*** A líder pode reduzir seu preço para acompanhar o preço da concorrente. Talvez ela o faça porque (1) seus custos diminuem com o aumento de volume, (2) ela teme perder participação de mercado, já que o mercado é sensível a preço e (3), uma vez perdida sua participação de mercado, seria difícil recuperá-la. Essa medida reduzirá os lucros no curto prazo.
- ***Aumentar o preço e melhorar a qualidade.*** A líder pode aumentar seus preços e lançar novas marcas para enfrentar a marca que a está atacando.
- ***Lançar uma linha de combate com preço reduzido.*** Essa estratégia consiste em adicionar itens com preços reduzidos à linha ou criar uma marca separada com preço inferior.

A melhor alternativa dependerá da situação. A empresa deve considerar: estágio do produto no ciclo de vida; importância na carteira da empresa; intenções e recursos da concorrente; sensibilidade do mercado a preço e qualidade; comportamento dos custos em relação ao volume e todas as oportunidades de que dispõe.

Uma análise mais profunda das alternativas pode não ser viável quando ocorrer o ataque. A empresa pode ter de reagir em horas ou dias. Seria mais sensato, portanto, tentar prever as possíveis mudanças de preço da concorrência e se preparar para reagir. A Figura 14.7 mostra um *programa de reação aos preços* que pode ser utilizado caso o concorrente reduza os preços.

Os programas de reação para determinar as mudanças de preço encontram sua maior aplicação nos setores em que as mudanças ocorrem com certa freqüência e em que é importante reagir rápido — como, por exemplo, nos setores de carne, madeira e petróleo.

FIGURA 14.7 Programa de reação para acompanhar a redução de preço do concorrente



Resumo

1. Apesar da maior influência de outros fatores no marketing moderno, o preço continua sendo um elemento vital do mix de marketing. Ele é o único que produz receita; os outros só produzem custos.
2. Ao estabelecer sua política de preços, as empresas seguem um procedimento em seis etapas. Primeiro, selecionam seu objetivo de determinação de preços. Depois estimam a curva de demanda, isto é, as quantidades prováveis que serão vendidas a cada preço possível. Estimam também como seus custos variam em diferentes níveis de produção, em diferentes níveis de experiência de produção acumulada e para ofertas diferenciadas ao mercado. Em seguida examinam os custos, os preços e as ofertas da concorrência e selecionam um método de determinação de preços. Por fim, selecionam o preço final.
3. As empresas em geral não aplicam um preço único, mas sim uma estrutura de preços que reflete as variações na demanda e os custos geográficos, as exigências do segmento de mercado, o momento ideal para a compra (*timing*), os níveis de pedidos e outros fatores. Várias estratégias de adaptação de preços são possíveis: (1) preço geográfico; (2) preço com descontos e concessões; (3) preço promocional; (4) preço discriminatório.
4. Após desenvolver uma estratégia de preços, as empresas geralmente enfrentam situações nas quais precisam mudar os preços. Uma redução de preço pode ser necessária devido à capacidade excedente da fábrica, ao declínio na participação de mercado, à intenção de dominar o mercado por meio da redução de custos ou à recessão econômica. Já um aumento de preços pode ocorrer devido à inflação de custos ou ao excesso de demanda. Ao aumentar os preços, as empresas devem administrar cuidadosamente as percepções dos clientes.
5. As empresas devem prever as mudanças de preço por parte da concorrência e preparar um plano de contingência para a reação. Existem diversas respostas possíveis em termos de manter ou mudar o preço ou a qualidade.
6. A empresa que está enfrentando uma mudança de preço do concorrente deve tentar compreender a intenção dele e a provável duração da mudança. A estratégia da empresa depende de ela estar fabricando produtos homogêneos ou não. As líderes de mercado atacadas por concorrentes com preço reduzido podem preferir manter o preço, elevar a qualidade percebida de seu produto, reduzir o preço, aumentar o preço e melhorar a qualidade ou lançar uma linha de combate com preço reduzido.

Aplicações

Debate de marketing O preço certo é um preço justo?

Os preços costumam ser definidos para atender à demanda ou para refletir o valor superior que os consumidores estão dispostos a pagar por determinado produto ou serviço. Entretanto, alguns se revoltam com garrafas de água a 2 dólares, tênis de corrida a 150 dólares e ingressos para concertos a 500 dólares.

Assuma uma posição: os preços devem refletir o valor que os consumidores estão dispostos a pagar, ou os preços devem refletir primordialmente o custo envolvido na fabricação de um produto ou prestação de um serviço?

Discussão de marketing

Considere os vários métodos de determinação de preços descritos neste capítulo — preço de markup, preço de retorno-alvo, preço de valor percebido, preço de valor, preço de mercado e preço por leilão. Como consumidor, que método você prefere. Por quê? Se o preço médio permanecesse o mesmo, o que você preferiria: 1) que as empresas definissem um preço e não o alterassem; ou 2) que praticassem preços ligeiramente mais altos na maior parte do ano, mas oferecessem descontos ou promoções em determinadas ocasiões?

DESTAQUE DE MARKETING

eBay

Pierre Omidayar, um francês de origem iraniana, criou o eBay para ajudar a namorada a vender sua coleção de embalagens das balas Pez. Em pouco tempo o eBay cresceu transformando-se em um site de leilões mais amplo onde as pessoas podiam vender itens de coleção como cartões de beisebol e bonecas Barbie. A onda de crescimento continuou, com os vendedores oferecendo itens novos e incomuns e os compradores indo ao site em busca de produtos convencionais, desde móveis usados até câmeras digitais novas. Pequenas empresas descobriram que o eBay era uma maneira eficiente de alcançar os consumidores e outras empresas. Já as grandes viam no leilão uma oportunidade de vender lotes de estoque acumulado. Ao ajudar o comprador a obter o melhor preço por seus itens e permitir que os clientes decidissem que preço desejavam pagar pelos produtos, o eBay criou uma revolução na determinação de preços.

Em 2003, o eBay movimentou 23 bilhões de dólares em vendas mundiais de 23 categorias de produtos. O site tem 62 milhões de usuários registrados e recebe 43 milhões de visitantes por mês. No entanto, o eBay não compra mercadorias nem é dono dos produtos negociados em seu site. Ganha dinheiro cobrando uma taxa pela listagem do leilão, mais uma comissão quando a venda é concluída. Com sua expansão para outras categorias, os itens de coleção agora respondem por apenas 13 por cento das vendas. O site cria constantemente novas categorias de produtos para compradores individuais e empresas, como equipamentos usados para restaurantes (potes, panelas, máquinas de cappuccino).

Após notar, por exemplo, que alguém estava leiloando uma Ferrari de verdade no segmento de carros de brinquedo, o eBay criou uma nova categoria: carros usados. Tradicionalmente, esses autos eram vendidos apenas em âmbito local, mas o eBay Motors criou um mercado nacional de carros usados nos Estados Unidos que agora é um de seus maiores segmentos. Dada a má reputação dos vendedores de carros usados, como alguém poderia confiar em um vendedor praticamente anônimo oferecendo um carro em um lugar distante? O eBay Motors criou os seguintes elementos de confiabilidade para suas operações com veículos usados:

- avaliação on-line da reputação de vendedores e compradores;
- serviço de custódia para o depósito de fundos até que o carro seja entregue;
- garantia de proteção contra fraude de até 20 mil dólares;
- listagem de prestadores de serviços de vistoria.

A maioria dos carros oferecidos no eBay pertence a concessionárias. Esse dado pode surpreender, mas na verdade o leilão é um ótimo negócio para elas: por 40 dólares, uma concessionária consegue atrair consumidores em todo o país. Segundo a associação das revendedoras de automóveis norte-americanas, uma revendedora gasta mais de 500 dólares para conseguir que um cliente local compre um carro. Portanto, o eBay é um canal de distribuição muito eficiente para elas. As revendedoras também conseguem um preço melhor porque mais pessoas procuram um automóvel on-line, o que aumenta a chance de encontrar alguém que realmente queira aquele carro. Em qualquer dado mês (abril de 2003, por exemplo), 8 milhões de clientes visitam o site eBay Motors. Cada leilão recebe uma média de sete a oito lances. Aproximadamente 75 por cento das vendas de carros no site são interestaduais.

E a empresa não negocia apenas itens de coleção e carros. O eBay está se posicionando como um gigante global — parte como um 'mercado de pulgas' internacional e parte como uma câmara de compensação para fabricantes e varejistas do mundo todo. Por exemplo, a empresa está procurando implementar seu sistema de pagamento eletrônico PayPal no mundo inteiro e incrementando seu site norte-americano com novas categorias e parceiros de porte, como Sears, Sharper Image e IBM, que descarregam seu excesso de estoque no leilão on-line.

Embora o eBay tenha começado como um site de leilões, evoluiu e hoje oferece uma opção de preço fixo 'compre agora' para compradores que não querem esperar pelo leilão e estão dispostos a pagar o preço definido pelo vendedor. Há anos, compradores e vendedores o utilizam como um guia informal de valor de mercado. O site tornou-se

(*Continua*)

(*Continuação*)

uma referência legítima de preços. Um consumidor ou empresário que queira saber o preço de mercado de qualquer coisa, desde uma copiadora até um aparelho de DVD novo, consulta o eBay. Empresas que desejam testar a atratividade para o consumidor e o preço de um novo produto recorrem ao eBay. No fim de 2003, o site começou a vender dados sobre valor venal de milhares de artigos nele leiloados. A PGA.com, por exemplo, usa os dados do eBay para definir o valor de mercado de mais de 2 mil modelos de tacos de golfe usados.

Essa revolução na determinação de preços dá mais poder aos compradores. Eles escolhem o preço que desejam pagar. Ao mesmo tempo, a eficiência e o grande alcance do site proporcionam aos vendedores boas margens de lucro. O eBay cobra uma taxa de listagem e uma comissão que varia de a 1 a 5 por cento. Os vendedores relatam uma margem de lucro de 40 por cento. Dos milhares de sites de leilão na Internet, o eBay é o maior e foi lucrativo desde o princípio. Com uma receita de 422 milhões de dólares em 2003, sua estimativa para 2004 era chegar a 3 bilhões de dólares. Nos próximos dois anos, o faturamento do eBay deve ultrapassar os 4 bilhões de dólares anuais, resultado principalmente da taxa cobrada pelos mais de 40 bilhões de dólares em mercadorias vendidas no site. Nada mal para uma empresa que na verdade não vende nada.

Questões para discussão

1. Quais são os fatores-chave para o sucesso do eBay?
2. Em que pontos o eBay está vulnerável? Com o que deveria tomar cuidado?
3. Que recomendações você faria aos executivos de marketing do eBay?

Fontes: Betsy Streisand, "Make new sales, but keep the old", *U.S. News & World Report*, 16 fev. 2004, p. 40, "Booting online", *Economist*, 24 jan. 2004, p. 30; David Kirkpatrick, "Why 'bottom up' is on its way up", *Fortune*, 26 jan. 2004, Ryan Underwood, *Fast Company*, maio 2003, p. 68, Patricia Seybold, *The customer revolution*. Nova York: Crown Business, 2001; Chris Taylor, "Getting a little wild on the Net", *Time*, 1º dez. 2003, p. 7; Adam Lashinsky, "There's no stopping eBay", *Fortune*, 23 fev. 2004, p. 78.

Notas

1 Linda Tischler, "The price is right", *Fast Company*, nov. 2003, p. 83-89.

2 "The price is wrong", *Economist*, 25 maio 2002.

3 David J. Schwartz, *Marketing today: a basic approach*, 3 ed. Nova York: Harcourt Brace Jovanovich, 1981, p. 271.

4 Michael Menduno, "Priced to perfection", *Business 2.0*, 6 mar. 2001, p. 40-42.

5 Robert J. Dolan e Hermann Simon, "Power pricers", *Across the Board*, maio 1997, p. 18-19.

6 Dolan e Simon, "Power pricers", p. 18-19.

7 Para uma análise atualizada da pesquisa sobre determinação de preços, veja Chezy Ofir e Russell S. Winer, "Pricing: economic and behavioral models". In: Bart Weitz e Robin Wensley (orgs.), *Handbook of marketing* (no prelo).

8 Peter R. Dickson e Alan G. Sawyer, "The price knowledge and search of supermarket shoppers", *Journal of Marketing*, jul. 1990, p. 42-53. Para uma quantificação metodológica, veja Hooman Estalami, Alfred Holden e Donald R. Lehmann, "Macro-economic determinants of consumer price knowledge: a meta-analysis of four decades of research", *International Journal of Research in Marketing*, 18, dez. 2001, p. 341-355.

9 Para um ponto de vista diferente, veja Chris Janiszewski e Donald R. Lichtenstein, "A range theory account of price perception", *Journal of Consumer Research*, mar. 1999, p. 353-368.

10 K. N. Rajendran e Gerard J. Tellis, "Contextual and temporal components of reference price", *Journal of Marketing*, jan. 1994, p. 22-34; Gurumurthy Kalyanaram e Russell S. Winer, "Empirical generalizations from reference price research", *Marketing Science*, 14, nº 3, 1995, p. G161-G169.

11 Robert Strauss, "Prices you just can't believe", *New York Times*, 17 jan. 2002, p. G1.

12 John T. Gourville, "Pennies-a-day: the effect of temporal reframing on transaction evaluation", *Journal of Consumer Research*, mar. 1998, p. 395-408.

13 Kalyanaram e Winer, "Empirical generalizations from reference research", *Marketing Science*, p. 161-169.

14 Glenn E. Mayhew e Russell S. Winer, "An empirical analysis of internal and external reference price effects using scanner data", *Journal of Consumer Research*, jun. 1992, p. 62-70.

15 Gary M. Erickson e Johny K. Johansson, "The role of price in multi-attribute product-evaluations", *Journal of Consumer Research*, set. 1985, p. 195-199.

16 Karen Robinson-Jacobs, "Exec no advocate of burger price wars", *Los Angeles Times*, 13 jan. 2003, p. C1.

17 Jonathan Welsh, "A new status symbol: overpaying for your minivan despite discounts, more cars sell above the sticker price", *Wall Street Journal*, 23 jul. 2003, p. D1.

18 David Howard, "Smoke 'em — if you can get 'em", *Business 2.0*, maio 2003, p. 72-74; Melanie Wells, "Cult brands", *Forbes*, 16 abr. 2001.

19 Mark Stiving e Russell S. Winer, "An empirical analysis of price endings with scanner data", *Journal of Consumer Research*, jun. 1997, p. 57-68

20 Eric Anderson e Duncan Simester, "Effects of $19 price endings on retail sales: evidence from field experiments", *Quantitative Marketing and Economics*, 1(1), 2003, p. 93-110.

21 Eric Anderson e Duncan Simester, "Mind your pricing cues", *Harvard Business Review*, set. 2003, p. 96-103.

22 Robert M. Schindler e Patrick N. Kirby, "Patterns of rightmost digits used in advertised prices: implications for nine-ending effects", *Journal of Consumer Research*, set. 1997, p. 192-201.

23 Anderson e Simester, "Mind your pricing cues", p. 96-103.

24 Robert C. Blattberg e Kenneth Wisniewski, "Price-induced patterns of competition", *Marketing Science*, 8, outono 1989, p. 291-309.

25 Elliot B. Ross, "Making money with proactive pricing", *Harvard Business Review*, nov./dez. 1984, p. 145-155.

26 Shantanu Dutta, Mark J. Zbaracki e Mark Bergen, "Pricing process as a capability: a resource based perspective", *Strategic Management Journal*, 24, nº 7, 2000, p. 615-630.

27 Kara Swisher, "Electronics 2001: the essential guide", *Wall Street Journal*, 5 jan. 2001.

28 Michael Silverstein e Neil Fiske, *Trading up: the new american luxury*. Nova York: Portfolio, 2003.

29 Christopher Lawton, "A liquor Maverick shakes up industry with pricey brands", *Wall Street Journal*, 21 maio 2003, p. A1, A9.

30 Sidney Bennett e J.B. Wilkinson, "Price-quantity relationships and price elasticity under in-store experimentation", *Journal of Business Research*, jan. 1974, p. 30-34.

31 Walter Baker, Mike Marn e Craig Zawada, "Price smarter on the net", *Harvard Business Review*, fev. 2001, p. 122-127.

32 John R. Nevin, "Laboratory experiments for estimating consumer demand: a validation study", *Journal of Marketing Research*, ago. 1974, p. 261-268; Jonathan Weiner, "Forecasting demand: consumer electronics marketer uses a conjoint approach to configure its new product and set the right price", *Marketing Research: A Magazine of Management & Applications*, verão 1994, p. 6-11.

33 Thomas T. Nagle e Reed K. Holden, *The strategy and tactics of pricing*, Upper Saddle River: 3 ed. Prentice Hall, 2002.

34 Para um resumo dos estudos de elasticidade, veja Dominique M. Hanssens, Leonard J. Parsons e Randall L. Schultz, *Market response models: econometric and time series analysis*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1990, p. 187-191.

35 Gene Epstein, "Economic beat: stretching things", *Barron's*, 15 dez. 1997, p. 65.

36 William W. Alberts, "The experience curve doctrine reconsidered", *Journal of Marketing*, jul. 1989, p. 36-49.

37 Robin Cooper e Robert S. Kaplan, "Profit priorities from activity-based costing", *Harvard Business Review*, maio/jun. 1991, p. 130-35. Para saber mais sobre ABC, veja o capítulo 24.

38 "Easier than ABC", *Economist*, 25 out. 2003, p. 56.

39 Michael Sivy, "Japan's smart secret weapon", *Fortune*, 12 ago. 1991, p. 75.

40 Tung-Zong Chang e Albert R. Wildt, "Price, product information, and purchase intention: an empirical study", *Journal of the Academy of Marketing Science*, inverno 1994, p. 16-27. Veja também G. Dean Kortge e Patrick A. Okonkwo, "Perceived value approach to pricing", *Industrial Marketing Management*, maio 1993, p. 133-140.

41 James C. Anderson, Dipak C. Jain e Pradeep K. Chintagunta, "Customer value assessment in business markets: a state-of-practice study", *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1, nº 1, 1993, p. 3-29.

42 Bill Saporito, "Behind the tumult at P&G", *Fortune*, 7 mar. 1994, p. 74-82. Para análises empíricas desses efeitos, veja Kusim L. Ailawadi, Donald R. Lehmann e Scott A. Neslin, "Market response to a major policy change in the marketing mix: learning from Procter & Gamble's value pricing strategy", *Journal of Marketing*, 65, jan. 2001, p. 44-61.

43 Stephen J. Hoch, Xavier Dreze e Mary J. Purk, "EDLP, hi-lo, and margin arithmetic", *Journal of Marketing*, out. 1994, p. 16-27; Rajiv Lal e R. Rao, "Supermarket competition: the case of everyday low pricing", *Marketing Science*, 16, nº 1, 1997, p. 60-80.

44 Joseph W. Alba, Carl F. Mela, Terence A. Shimp e Joel E. Urbany, "The effect of discount frequency and depth on consumer price judgments", *Journal of Consumer Research*, set. 1999, p. 99-114.

45 Jeff Meyer, "The mad dash to the dollar shop", *Christian Science Monitor*, 4 ago. 2003, p. 13; "Low prices, treasure hunts build dollar empire", *DSN Retailing Today*, 24 nov. 2003, p. 23-24.

46 Becky Bull, "No consensus on pricing", *Progressive Grocer*, nov. 1998, p. 87-90.

47 Chris Nelson, "Ticketmaster auction will let highest bidder set concert prices", *New York Times*, 1º set. 2003, p. C6.

48 "Royal mail drives major cost savings through free markets", press-release do Free Markets, 15 dez. 2003.

49 Paul W. Farris e David J. Reibstein, "How prices, expenditures, and profits are linked", *Harvard Business Review*, nov./dez. 1979, p. 173-184. Veja também Makoto Abe, "Price and advertising strategy of a national brand against its private-label clone: a signaling game approach", *Journal of Business Research*, jul. 1995, p. 241-250.

50 Relatório da J. P. Morgan, "eTailing and the five C's", mar. 2000.

51 Eugene H. Fram e Michael S. McCarthy, "The true price of penalties", *Marketing Management*, out. 1999, p. 49-56.

52 Kissan Joseph, "On the optimality of delegating pricing authority to the sales force", *Journal of Marketing*, 65, jan. 2001, p. 62-70.

53 Gary McWilliams, "How Dell fine-tunes its PC pricing to gain edge in a slow market", *Wall Street Journal*, 8 jun. 2001, p. A1.

54 Joel E. Urbany, "Justifying profitable pricing", *Journal of Product and Brand Management*, 10, nº 3, 2001, p. 141-157.

55 Charles Fishman, "The Wal-Mart you don't know", *Fast Company*, dez. 2003, p. 68-80.

56 Normandy Madden, "P&G adapts attitude toward local markets", *Advertising Age*, 23 fev. 2004, p. 28-29.

57 James Mehring, "Let the markups begin", *Business Week*, 19 maio 2003, p. 100.

58 Michael Rowe, *Countertrade*. Londres: Euromoney Books, 1989; P. N. Agarwala, *Countertrade: a global perspective*. Nova Delhi: Vikas Publishing House, 1991; Christopher M. Korth (org.), *International countertrade*. Nova York: Quorum Books, 1987.

59 Para uma discussão interessante, veja David E. Sprott, Kenneth C. Manning e Anthony Miyazaki, "Grocery price settings and quantity surcharges", *Journal of Marketing*, 67, jul. 2003, p. 34-46.

60 Michael V. Marn e Robert L. Rosiello, "Managing price, gaining profit", *Harvard Business Review*, set./out. 1992, p. 84-94. Veja também Gerard J. Tellis, "Tackling the retailer decision maze: which brands to discount, how much, when, and why?", *Marketing Science*, 14, nº 3, parte 2, 1995, p. 271-299; Kusum L. Ailawadi, Scott A. Neslin e Karen Gedenk, "Pursuing the value-conscious consumer: store brands versus national brand promotions", *Journal of Marketing*, 65, jan. 2001, p. 71-89.

61 David Welch, "Ford tames the rebate beast", *Business Week*, 5 maio 2003, p. 38.

62 Kevin J. Clancy, "At what profit price?", *Brandweek*, 23 jun. 1997.

63 Jay E. Klompmaker, William H. Rogers e Anthony E. Nygren, "Value, not volume", *Marketing Management*, maio/jun. 2003, p. 45-48.

64 Doug Olenick, "Gateway unveils overhaul plans", *TWICE*, 19 maio 2003, p. 1, 10.

65 Ramarao Deesiraju e Steven M. Shugan, "Strategic service pricing and yield management", *Journal of Marketing*, 63, jan. 1999, p. 44-56; Robert E. Weigand, "Yield management: filling buckets, papering the house", *Business Horizons*, set./out. 1999, p. 55-64.

66 Charles Fishman, "Which price is right?", *Fast Company*, mar. 2003, p. 92-102; John Sviokla, "Value poaching", *Across the Board*, mar./abr. 2003, p. 11-12.

67 Mike France, "Does predatory pricing make Microsoft a predator?", *Business Week*, 23 nov. 1998, p. 130-132. Veja também Joseph P. Guiltinan e Gregory T. Gundlack, "Aggressive and predatory pricing: a framework for analysis", *Journal of Advertising*, jul. 1996, p. 87-102.

68 Para mais informações sobre tipos ilegais de discriminação de preços, veja Henry Cheesman, *Contemporary business law*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1995.

69 Margaret C. Campbell, "Perceptions of pricing unfairness: antecedents and consequences", *Journal of Marketing Research*, 36, maio 1999, p. 187-199.

70 Ira Teinowitz, "Marlboro friday: still smoking", *Advertising Age*, 28 mar. 1994, p. 24.

71 Laura Zinn, "The smoke clears at Marlboro", *Business Week*, 31 jan. 1994, p. 76-77.

72 Delroy Alexander, "Products, profits put Kraft, leader in pinch", *Chicago Tribune*, 2 nov. 2003, p. 5.

73 Eric Mitchell, "How not to raise prices", *Small Business Reports*, nov. 1990, p. 64-67.

74 Para uma análise clássica, veja Kent B. Monroe, "Buyers' subjective perceptions of price", *Journal of Marketing Research*, fev. 1973, p. 70-80. Veja também Z. John Zhang, Fred Feinberg e Aradhna Krishna, "Do we care what others get? A behaviorist approach to targeted promotions", *Journal of Marketing Research*, 39, ago. 2002, p. 277-291.

75 Adaptado de Robert J. Dolan e Hermann Simon, "Power pricers", *Across the Board*, maio 1997, p. 18-19.

76 Kusum L. Ailawadi, Donald R. Lehmann e Scott A. Neslin, "Market response to a major policy change in the marketing mix: learning from Procter & Gamble's value pricing strategy", *Journal of Marketing*, 65, jan. 2001, p. 44-61.

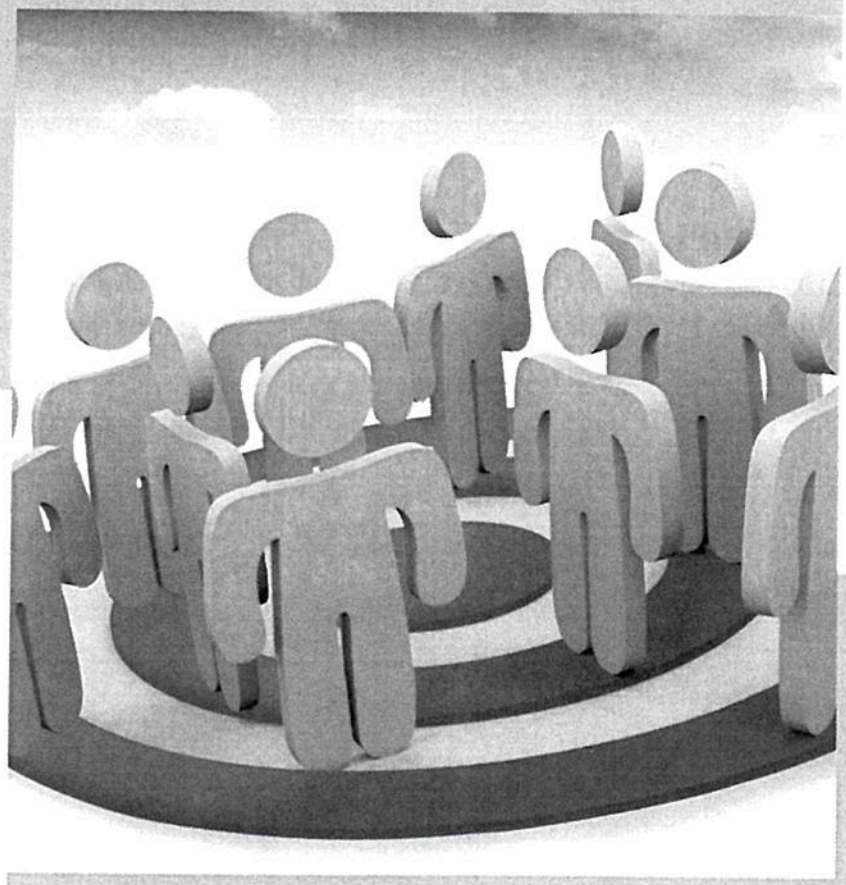
15

Projeto e gerenciamento de canais e redes de valor

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

- O que é um sistema de canais de marketing e uma rede de valor?
- Qual é o trabalho realizado pelos canais de marketing?
- Como esses canais devem ser projetados?
- Que decisões as empresas precisam tomar ao gerenciar seus canais?
- Como as empresas podem integrar canais e gerenciar os conflitos entre eles?
- Qual é o futuro do e-commerce?

Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas



Manual Prático Lidel

Manuel Portugal Ferreira
Nuno Rosa Reis
Fernando Ribeiro Serra

- *Pensar o marketing desde o projecto*
- *O marketing como factor de vantagem competitiva*
- *Uma abordagem prática ao marketing nas PME*
- *Com exercícios e exemplos práticos*

LIDEL

CAPÍTULO VII

ESTABELECER O PREÇO

OBJECTIVOS

- Entender o que é o preço
- Compreender as diferentes estratégias de preço
- Entender a importância do preço no marketing mix
- Compreender outros factores (não-preço) que afectam a curva da procura
- Compreender o conceito de elasticidade/preço da procura
- Entender os elementos que compõem o custo
- Compreender a decisão de preço ao longo do ciclo de vida do produto

ESTABELECER O PREÇO

SUMÁRIO

7.1 Introdução
7.2 O conceito
7.3 Compreender as opções de preço: limites à fixação de preços
7.4 O preço para o posicionamento do produto
7.5 Três factores que determinam o preço
7.6 Como determinar um preço
7.7 Os preços e os custos
7.8 Estratégias de preços
7.9 Os consumidores e os preços
7.10 Notas finais
Exercícios

7.1 Introdução

É frequente os empresários e gestores pensarem que o preço pode ser utilizado, indiscriminadamente, como arma estratégica para resolver todos os problemas. Diminuem o preço para aumentar as vendas, sobem os preços para aumentar os lucros, baixam o preço para fazer face à entrada de um novo produto ou novo concorrente, inflacionam o preço quando a procura cresce, etc. Para todas as situações, uma "mexida" no preço parece ser a solução.

O objectivo da nova empresa é realizar um determinado montante de lucros, pelo que o preço praticado é importante. O valor das vendas deve ser o suficiente para cobrir todos os custos e gerar um excedente (vulgo lucro), que possibilite o crescimento do negócio e que recompense o empreendedor pelo esforço e risco incorridos. No entanto, a variável "preço" é apenas uma das quatro do marketing mix; sendo certamente uma das variáveis mais relevantes, cujos efeitos são observáveis[14], e das que mais contribui para o posicionamento do produto. Ainda assim, a actuação através dos preços não pode ser encarada como a única via de combate aos concorrentes, nem como solução generalizada para todos os males ou desafios.

Ainda que a maioria de empresas condicione o preço à sua estrutura de custos, o preço deve ultrapassar esta concepção, que é errada e insuficiente. O preço deve reflectir a valorização efectiva que é dada ao produto e a um conjunto de serviços complementares. Assim, a estratégia de preços da nova empresa deve ser o reflexo dos objectivos que o empreendedor estabelece. Como tal, também os preços podem e devem variar, sofrendo ajustamentos ao longo do tempo, embora deva haver cuidado para evitar erros de posicionamento. Estes ajustamentos estão relacionados com, por exemplo, alterações no mercado, variações na procura ou modificações nos produtos.

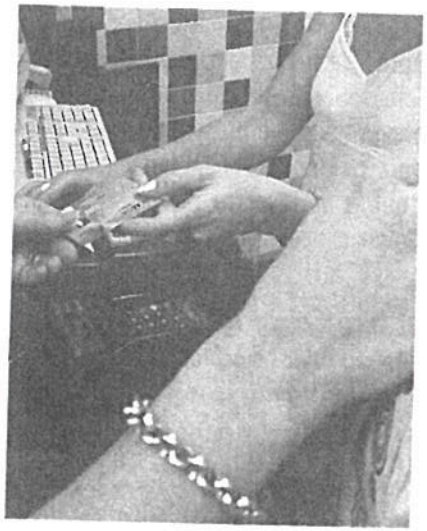
[14] Nem sempre as alterações de preços conduzem a uma relação causa/efeito linear. Se o produtor baixa o preço e, simultaneamente, as vendas aumentam, não significa que aquele seja a única dimensão relevante para a alteração da procura. Os concorrentes podem ter alterado o preço que praticam, pode ter havido um reforço na publicidade, um aumento da qualidade do produto, uma alteração dos canais de distribuição, etc., etc.

Neste capítulo, discutimos algumas das questões que estão, permanentemente, na mente dos empreendedores, tais como: "Qual o preço a cobrar?"; "Como é que o preço afecta a procura?"; "Porque são importantes, para mim, os preços praticados pela concorrência?"; ou "Como é percebido este produto a este preço?". A verdadeira "arte" da política de preços é estabelecer o preço como uma expressão quantitativa do valor do produto para o consumidor. Se o preço for inferior ao que o consumidor está disposto a pagar, o vendedor sacrifica lucros potenciais; se o preço for superior, a venda não se concretiza. Portanto, além de estabelecer preços com base nos custos incorridos, importa pensar e definir o preço estrategicamente.

7.2 O conceito

Preço é o montante de que os consumidores prescindem para obter um determinado bem. Quantifica o valor que os consumidores atribuem a um bem e que estes estão dispostos a trocar por igual importância em dinheiro. O preço de um produto é um dos elementos que mais influencia a sua compra, é o elo de ligação entre comprador e vendedor (figura 7.1).

— FIGURA 7.1. A RELAÇÃO DE TROCA RESULTANTE DA FIXAÇÃO DE PREÇO



Fonte: http://www.sxc.hu/