



O impacto do preço no mercado

Em entrevista exclusiva, José Luis Nueno afirma que o preço é, cada vez mais, elemento-chave da estratégia competitiva. Relacionada com as finanças, o marketing e as vendas, a política de preço pode aumentar ou reduzir a participação no mercado rapidamente

No que se refere à fixação de preços, o sr. costuma diferenciar as decisões de curto e longo prazo. Que fatores são considerados em ambos os tipos de decisão?

As decisões de curto prazo costumam ser tomadas em mercados maduros e estáveis. Os fatores que as influenciam são os custos fixos e variáveis, as elasticidades-preço, isto é, os mecanismos usados para medir a relação preço-venda, bem como a disposição dos clientes de pagar determinados preços.

Nas de longo prazo, levam-se em consideração movimentos sucessivos e se analisa o impacto que as posições futuras de mercado têm sobre os preços de hoje, as reações da concorrência, a experiência do cliente e as expectativas de rentabilidade da empresa.

Sinopse

Os resultados das modificações introduzidas nos orçamentos de marketing e de publicidade geralmente têm impacto sobre o mercado depois que se passaram semanas ou até meses. Já os ajustes de preço provocam reações imediatas nas vendas, na concorrência e até no valor das empresas. Por isso, devem ser tratados como elemento fundamental da estratégia competitiva das empresas.

Quem faz essa afirmação é José Luis Nueno, consultor e professor do espanhol IESE, uma das mais renomadas escolas de administração de empresas da Europa, em entrevista exclusiva a **HSM Management**. Entre outros aspectos e com um ponto de vista mais europeu, ele analisa o que mudou no mercado. Por exemplo, afirma que as empresas têm dois tipos de estratégia para o lançamento de produtos e serviços: lançar o produto mais caro e barateá-lo ao longo do tempo (estratégia de curto prazo, chamada de "skimming", aqui traduzida como "desnatação") ou lançá-lo barato e encarecê-lo depois (estratégia de longo prazo, de penetração).

Citando exemplos de precificação de empresas como Intel, Microsoft e Philip Morris, Nueno repassa ainda amplo leque de temas vinculados à precificação: os fatores que incidem na percepção do preço, as técnicas para o cálculo da elasticidade-preço (relação preço-venda) e o gerenciamento de preços de serviços e de linhas de produtos. A entrevista é de Viviana Alonso.

E quais as estratégias decididas em ambos os prazos?

Costuma-se utilizar a estratégia de "desnatação" no longo prazo e a de penetração no curto prazo.

As empresas podem –e essa é a abordagem mais tradicional– fixar preços altos ao lançar um novo produto, para captar primeiro o mercado de maior poder aquisitivo –ou a "nata" do mercado–, e depois começar a abaixar os preços, à medida que obtêm mais clientes. Essa é a estratégia conhecida como "desnatação".

A alternativa é não cobrar um preço elevado dos primeiros clientes, porque, no final das contas, estes estão correndo risco ao serem pioneiros e difundindo a inovação. Nesse caso, serão os clientes que ingressarem mais tarde que pagarão mais. Essa é a estratégia de penetração.

O sr. poderia explicar a finalidade dessas duas estratégias? Em que casos se aplicam?

A estratégia de "desnatação", ao lançar novos produtos a preços relativamente altos, tem por objetivo obter benefícios no curto prazo ou recuperar o investimento de forma rápida.

“Há três fatores principais [na avaliação do preço pelo consumidor]: os motivacionais, os de conhecimento e os situacionais... Os mais interessantes são os fatores de conhecimento”

Já a estratégia de penetração fixa preços relativamente baixos e é útil para difundir novos produtos ou conseguir aumento rápido no volume de vendas. No entanto, as empresas devem usá-la com precaução, porque os clientes podem acostumar-se a um preço baixo e resistir aos aumentos posteriores.

Costuma-se aplicar o modelo de “desnatação” no lançamento de produtos. A Intel, por exemplo, cada 12 meses lança um novo processador a preço alto e reduz substancialmente o das versões anteriores. O computador de última geração sempre custa US\$ 10 mil e os fanáticos por desempenho estão dispostos a pagar por isso. Uma vez que os inovadores ingressaram no mercado, entretanto, a Intel passa a ter como objetivo os “seguidores”, que são aqueles consumidores que não necessitam do último modelo nem querem pagar um preço elevado. Então, ela baixa os preços dos processadores menos velozes.

A Microsoft, por sua vez, aplica a estratégia de penetração. Ela assegura aos clientes que comprem um *software* novo que o preço de lançamento é cinco vezes menor que o que os usuários pagarão dentro de seis meses. Qual é o objetivo? Atrair clientes e tirar-lhes os incentivos do aparecimento de um *software* concorrente. É um jogo de longo prazo.

O sr. já analisou a estratégia dos relógios suíços Swatch, explicando que a política de preços fixos e estáveis –o modelo básico se manteve em US\$ 10 durante os primeiros dez anos– confirma a mensagem publicitária: um produto fácil de comprar. O que mais os preços transmitem?

Preços estáveis transmitem confiabilidade e conveniência: os consumidores não estão dependentes de remarcações e variações de preço. De modo geral, preços transmitem qualidade percebida, valor entregue pelo dinheiro pago.

Os posicionamentos convictos em preços baixos transmitem empatia e equidade. Os posicionamentos em preços mais altos transmitem reconhecimento social, como o associado aos artigos de luxo, ou um serviço ou experiência extraordinários.

Quando se pensa em linha de produtos em vez de mercadorias isoladas, os preços dos extremos –os artigos mais caros e os mais baratos– determinam a percepção geral de preço: as pessoas resistem a comprar o mais caro e o mais barato e tendem a adquirir os produtos intermediários. Por isso, conforme se situarem os preços dos artigos em torno das âncoras superiores ou inferiores, os consumidores irão percebê-los como “caros” ou “baratos”.

Que elementos devem ser levados em consideração no momento de fixar os preços de uma linha de produtos?

Nas linhas de produtos, o grande perigo é a canibalização, ou seja, que as vendas de um artigo prejudiquem as de outro.

Vejamos o caso de uma linha de gravatas de seda com três marcas: a de melhor qualidade, Nina Ricci; a intermediária, Ricci Uomo; e Riccissimo, a mais econômica. Ao fixar os preços, o ponto-chave é evitar que os clientes de Nina Ricci comprem as gravatas Riccissimo por considerá-las praticamente iguais.

O que se deve fazer, então? Construir barreiras à canibalização por meio da diferenciação das marcas. Por exemplo, com desenhos, embalagens e etiquetas diferentes, canais de distribuição distintos e serviços exclusivos para alguns produtos.

Outro ponto para levar em consideração é o fato de os compradores não avaliarem um preço como alto ou baixo apenas a partir de seu nível absoluto, ou em relação ao valor de um produto alternativo. Eles também o fazem em função do conjunto de preços que encontram.

É possível que um produto de preço alto não venda bem, mesmo quando seus benefícios sejam evidentes. No entanto, depois de introduzir no mercado um produto de qualidade superior, é provável que as vendas do modelo anterior aumentem consideravelmente.

Quais são os fatores que influem na avaliação do preço pelo consumidor?

Há três fatores principais: os motivacionais, os de conhecimento e os situacionais.

Os motivacionais estão relacionados com o interesse pessoal do comprador: reconheci-

mento social, comodidade ou busca do menor preço possível.

As variáveis de conhecimento dependem da capacidade de comparar qualidade, da experiência e da confiança no fornecedor, entre outros aspectos.

Por último, os fatores situacionais estão ligados às características da situação de consumo: o modo de pagamento, a complexidade da tarefa de compra, a variabilidade dos preços, entre outras.

Os mais interessantes desses três são os fatores de conhecimento, porque, quanto mais desenvolvidos forem, mais elástica será a demanda. Lembremos que a elasticidade-preço é a variação na venda provocada por uma variação no preço. Por exemplo, se uma redução de 10% no preço gera um aumento nas vendas de 20%, a elasticidade-preço é igual a -2 (menos dois).

Quais são as ferramentas mais utilizadas para calcular a elasticidade-preço?

Informações históricas, análise conjunta e consultas a especialistas. As informações históricas são obtidas em bancos de dados, permitindo estudar como se comportou a demanda perante cada mudança de preço. É um método econômico, porém nem sempre de todo útil, pois às vezes só estão disponíveis os dados de *sell out* (o que a empresa vende ao canal de distribuição) e não os de *sell in* (o que o canal vende ao consumidor final).

A ferramenta “análise conjunta” (*conjoint analysis*, em inglês) supõe que os consumidores tomam suas decisões de compra considerando simultaneamente diversos atributos de um produto e renunciando a determinadas características em favor de outras –os *trade-offs*. Com essa técnica, uma oferta se decompõe em seus principais atributos, e pede-se ao consumidor que compare cada um deles com o preço.

No caso de um automóvel, por exemplo, o cliente compararia o preço à velocidade, ao tamanho e ao modelo. Se perguntássemos aos consumidores sobre cada atributo individualmente, eles sempre optariam pela máxima qualidade, segurança e velocidade, bem como pelo melhor preço. No entanto, quando os consumidores têm de se decidir por uma garantia de 5 mil, 10 mil ou 15 mil quilômetros, sabendo que cada uma dessas categorias lhes custará US\$ 3 mil a mais, é provável que a maioria prefira uma garantia intermediária, em troca de um preço menor.

Ao repetir essa análise com todos os atributos do produto, é possível descobrir as percepções subjacentes do cliente, percepções essas que talvez ele ignore, mas às quais “obedece” no momento de comprar. A análise conjunta mostra-se de extrema utilidade para avaliar características pouco relacionadas entre si. Os atributos “luxo” e “preço” de um automóvel, por exemplo, estão muito relacionados, mas o mesmo não acontece com “preço” e “país de origem” do veículo.

A opinião dos especialistas dá bons resultados nos mercados industriais. Forma-se uma espécie de júri integrado por especialistas, que calculam qual será a demanda para cada ponto percentual de aumento no preço e imaginam cenários mais complexos, tais como a retração da demanda diante de um aumento de 10% no preço e a eventual resposta da concorrência.

A maioria das análises de preço e demanda supõe uma relação direta entre o fabricante e o consumidor final. Quando convém que o preço final seja estabelecido pelo fabricante? E quando é o caso que isso fique nas mãos do distribuidor?

O fabricante costuma fixar o preço quando o poder do cliente é maior do que o do canal de distribuição. Se o fabricante for poderoso e também o cliente o for, convém que o preço seja negociado entre ambos e que o canal seja utilizado como operador logístico.

Quando o canal elabora a estratégia de preços, corre-se o risco de que, em seu afã de atrair clientes, abaxe demasiadamente os preços e incorra em problemas de lucratividade. No final das contas, o fabricante pode ver-se obrigado a “pagar os pratos quebrados”: retomar a distribuição, encar-

SAIBA MAIS SOBRE JOSÉ NUENO

José Luis Nueno é professor do IESE, escola de administração de empresas da Universidad de Navarra, sediada na cidade homônima, na Espanha, e considerada uma das melhores escolas de administração de toda a Europa. O especialista escreveu os livros *Price Management* –não lançado no Brasil nem disponível em inglês no momento– e *Por qué Comparamos* (ed. Gestión).

Doutorado em administração de empresas pela Harvard University, Nueno já prestou consultoria sobre definição de preços a grandes corporações multinacionais, entre as quais Nabisco, Citroën, Carrefour, British Telecom e PepsiCo. Ele é membro da tradicional America Marketing Association e da L'Academie des Sciences Commerciales.

“...exemplo [de segmentação] é a Telecom Italia, que oferece cerca de 90 tarifas distintas para uma mesma chamada, conforme a hora do dia, duração, tipo de cliente etc.”

regar-se do estoque e dos maus pagadores. Então, em que casos o distribuidor fixa os preços? Quando tem poder sobre o fabricante –como ocorre no setor de alimentos– ou quando agrega valor ao fornecer serviços que o fabricante não está em condições de oferecer.

Primeiro vimos o advento do marketing um-a-um. Em seguida, veio a produção em massa personalizada para o cliente. O sr. acredita que veremos preços personalizados?

O preço personalizado é um conceito teórico, possível somente nos mercados que operam sob condições de leilão, nos quais nenhum artigo é igual a outro. A determinação de preços individuais não é nem prática, nem rentável.

O aconselhável é diferenciá-los segundo os segmentos de consumidores. Portanto, em primeiro lugar é preciso determinar os critérios de segmentação; depois, definir os segmentos; e, por último, estabelecer as estratégias de marketing e de preços específicas para cada segmento.

Como se escolhem os critérios de segmentação?

Os critérios de segmentação estão relacionados tanto com as características do consumidor como com o comportamento de compra. Entre as primeiras temos as receitas, o nível de educação, a profissão e o estilo de vida. Em matéria de comportamento de compra, é preciso incluir as reações ao preço, o preço máximo aceitável, a sensibilidade, a conduta perante ofertas especiais etc.

A American Airlines, por exemplo, estabelece diferenciações de acordo com as características de consumo. A empresa atribui a cada voo determinado número das diferentes tarifas existentes –executiva, turística e com desconto– e analisa a quantidade de assentos vendidos por dia de cada voo.

Se as vendas estão abaixo do previsto, move blocos de assentos das tarifas altas para as baixas. Se as vendas de passagem superam as estimativas, nenhuma mudança é feita.

Outro exemplo é a Telecom Italia, que oferece cerca de 90 tarifas distintas para uma mesma chamada, conforme a hora do dia, duração, tipo de cliente etc.

Sempre convém esse nível de detalhe?

Nem sempre. Há pouco tempo, a pretensão da Coca-Cola de instalar máquinas que mudavam os preços da bebida em função da temperatura ambiente custou o cargo do presidente da empresa, Douglas Ivester.

Convém diferenciar em múltiplos segmentos quando for fácil identificá-los e, ao mesmo tempo, se for possível calcular as diferentes tarifas. Se, no lugar de chamadas telefônicas, a empresa vender sabonetes, não faz sentido oferecer 25 preços distintos para 25 perfis de clientes, porque o custo de administrar essa linha de preços ultrapassaria o rendimento.

Em sua opinião, quais são as melhores estratégias de preços no mercado de serviços?

Vamos analisar o caso da aviação comercial. Os custos de voo de um avião são praticamente fixos. Por isso, o custo marginal de um passageiro adicional, se houver capacidade disponível, é quase nulo. O mesmo ocorre nos demais meios de transporte, teatros, hospitais, hotéis, instituições educacionais, bancos e restaurantes. Em todos esses casos, o preço ótimo para alcançar o nível máximo de benefícios se aproxima do preço ótimo para conseguir o nível máximo de vendas.

Por sua natureza, os serviços são ideais para todo tipo de diferenciação de preços. A diferenciação temporal –ou seja, fixar o preço em função do momento em que se realiza a compra– é utilizada amplamente nos serviços de hotelaria, telefonia, fornecimento de eletricidade e entretenimento. Já os serviços de aluguel de automóveis costumam empregar a diferenciação espacial, ou conforme o lugar de utilização do serviço, ao passo que as tarifas para menores de 25 anos em algumas empresas aéreas são exemplo de diferenciação com base nas características do consumidor.

Qual é a relação entre o valor de mercado de uma empresa e o preço de seus produtos? No episódio conhecido como a “sexta-feira do Marlboro”, por exemplo, por que as ações da Philip Morris despencaram quando a empresa tomou a decisão de baixar o preço de sua marca “estrela”?

Os produtos têm atributos tangíveis e intangíveis, e o preço é fixado em função deles. O mais importante dos intangíveis é a marca. Uma vez que os cigarros se diferenciam pelo posicionamento de marca, seu valor é muito alto.

No dia 2 de abril de 1992, quando a Philip Morris reduziu os preços do Marlboro, colocando-o no plano das marcas genéricas, estava admitindo que os intangíveis registrados no balanço como fundo de comércio na verdade possuíam valor menor que o contabilizado. Esse foi o motivo da queda das ações da Philip Morris.