



# A definição de preço na prática

Um processo “geométrico” pode aprimorar a tomada de decisões nessa área. Conheça-o por meio do exemplo real de uma empresa. *Por George E. Cressman Jr.*

O dia marcado para a reunião era de intensa nevasca. Os escritórios da Novet, empresa real com nome fictício localizada em uma grande cidade do meio-oeste norte-americano, ainda estavam tranquilos enquanto as pessoas chegavam atrasadas devido ao mau tempo.

Mary Fritz (os nomes das pessoas e produtos também são fictícios), diretora de marketing, iniciou a discussão: “Permitam-me fazer um balanço de nosso progresso com o Novaton. Nós o lançamos há 18 meses num mercado onde não havia produtos concorrentes, e sabíamos que ele seria realmente valioso para nossos consumidores. Definimos nosso preço inicial em US\$ 250 por unidade, prevendo vender 5 mil delas no primeiro ano, outras 20 mil neste ano e 40 mil no ano que vem. Sabíamos que, à medida que os consumidores passassem a usar o produto, eles comentariam com outras pessoas. A divulgação de boca em boca seria nossa melhor publicidade”.

Fez uma pequena pausa e prosseguiu: “Sabemos que esse novo produto é realmente bom e que quem comprou está satisfeito. Apesar disso, até hoje conseguimos vender somente 492 unidades. E agora ficamos sabendo que a Holycon está prestes a lançar um produto concorrente chamado H-200. Alguns de nossos distribuidores já o viram e dizem que é tão bom quanto o nosso. A Holycon avisou os distribuidores que seu preço ficará 15% abaixo do que praticamos. Em outros mercados onde enfrentamos a Holycon, tivemos de ser realmente agressivos em corte de preços para que pudéssemos manter nossa participação. Desta vez, gostaríamos de nos antecipar a eles e usar uma estratégia preventiva”.

A diretora da equipe de Fritz, Nina Pacofsky, concordou e disse: “O que você sugere? Não esqueça que nos comprometemos com metas altas de lucro para este ano. Não gostaria de dizer à divisão que não vamos cumpri-las, especialmente tão cedo no ano”.

“Bem, o que propomos é o seguinte”, começou Fritz. “Uma vez que no passado a Holycon sempre rebaixou preços, vamos cortar preços antes deles e tornar mais difícil competir conosco. O corte que propomos é de 30%. Para mantermos a lucratividade, vamos cortar gastos com publicidade. Além de desencorajar a Holycon, supomos que o preço mais

## Sinopse

**A definição de preços** é um componente crítico da estratégia de marketing, porque condiciona o faturamento e espelha a percepção que o consumidor tem dos produtos ou serviços da empresa. Infelizmente, no entanto, muitos executivos decidem preços sem informações e análises adequadas, com base apenas em sua intuição.

**Mas como recolher** as informações necessárias e conduzir tais análises? Por meio do exemplo concreto da Novet –nome fictício de uma empresa real sediada nos Estados Unidos–, este artigo mostra o que o autor chama de processo geométrico do preço, com suas respectivas ferramentas.

**Uma definição de preço** correta deve avaliar: as forças que moldam o mercado, a sensibilidade a preço por parte dos clientes, as interações com a concorrência e a situação interna da empresa. Entre as melhores ferramentas, o artigo detalha o mapa de valor, instrumento eficiente para medir a sensibilidade a preço, e a curva de capacidade do setor de atividade, que permite conhecer melhor a concorrência.

■ **George E. Cressman Jr.** é membro do Strategic Pricing Group, sediado em Waltham, Massachusetts, EUA. É especialista em definição de preço e estratégia competitiva, com experiência no setor de química industrial em grandes empresas como DuPont, Monsanto e Union Carbide.

*Muitos confiam demais na sabedoria acumulada para definir preço, o que não se justifica pelo conhecimento real*

baixo será tão atraente que o volume de vendas irá disparar. Na verdade, vamos exceder o nível de lucro projetado para este ano.”

Nesse momento, John Fine, gerente de produtos, entrou na discussão e perguntou qual era o nível de reconhecimento do público em relação ao Novaton. Fritz não soube responder, mas uma executiva chamada Sally Olson encontrou uma pesquisa de mercado indicando que o reconhecimento era de cerca de 25%.

Pacofsky hesitou: “Alguém aqui sabe se a Holycon construiu instalações para fabricação do produto deles?”. James Busky, gerente de manufatura, respondeu: “Tenho a informação, de um vendedor, de que eles compraram duas máquinas para um projeto secreto. E é provável, pelo tipo de equipamento, que sejam para competir conosco. Pelo tamanho das máquinas, a capacidade da Holycon seria de cerca de 40 mil unidades por ano, quase 60% de nossa capacidade”.

Pacofsky quis saber como eram os custos da Holycon e também se a concorrente seria capaz de ganhar dinheiro se os preços do Novaton fossem rebaixados em 30%.

“Com base em nossos custos, e no fato de que a Holycon está investindo dois anos depois de nós, acreditamos que a concorrente terá uma margem de 3% sobre as vendas”, informou Tom Jeffries, que na equipe desempenhava o papel de especialista em inteligência competitiva e pesquisa de mercado. “Porque fomos os primeiros a entrar no mercado e os consumidores nos conhecem melhor, pensamos que a Holycon não conseguirá uma participação suficiente que justifique sua entrada. Achamos que, se reduzirmos nossos preços, eles desistirão”, acrescentou.

“Concordo”, disse finalmente Pacofsky. “Vamos reduzir os preços. Sabemos que a Holycon sempre faz isso e está claro que não estamos atraindo o consumidor para nosso produto porque estamos cobrando caro demais. Mantenham-me a par do andamento das vendas. Precisamos manter nossos níveis de lucro em crescimento.”

Reunião concluída, Mary Fritz se retirou para definir uma nova lista de preços e passá-la à força de vendas. A caminho de seu escritório, ela deu uma passada na sala do diretor de publicidade e solicitou que ele interrompesse toda a divulgação do Novaton.

Diversas observações pertinentes sobre definição de preços podem ser levantadas em relação a esse caso:

■ Fritz propôs corte de 30% nos preços para estimular a demanda, mas por que o Novaton não estava vendendo? Na verdade, o preço poderia estar sendo percebido por consumidores potenciais como alto demais em relação aos benefícios que oferecia. Com um nível de reconhecimento de 25%, uma explicação igualmente plausível é que o mercado não conhecia o produto.

## “ FATOS ” QUE GUIAM DECISÕES DE PRECIFICAÇÃO

Fato	O que é	Exemplos em decisões de preço
Tradição	“Regras Práticas” – Atalhos para a tomada de decisões	É preciso aceitar preços mais baixos para obter participação de mercado
Pressupostos	“Verdades” que nunca foram testadas; validade desconhecida	Os concorrentes sempre entram em mercados estabelecidos com preços reduzidos
Relatos	Informações publicadas ou próprias; validade nem sempre demonstrada	O concorrente X estuda entrar no mercado Y
Desejos	Fatos que começam como uma vontade e, por meio de repetição, se tornam aceitos como realidade	O consumidor Z pagará um preço mais alto porque valoriza nosso novo produto (isso é desejo se nunca tiver sido testado)
Verdade parcial	O fato tem alguma base na verdade, mas não resiste em sua totalidade	Concorrentes com alto interesse em nosso mercado reagiram com precificação a nossa precificação (eles provavelmente reagirão, mas não necessariamente com nova precificação)

■ A discussão sobre o Novaton foi baseada fundamentalmente em objetivos de vendas, relatórios das atividades da Holycon e projeções de lucro da Novet. Ninguém dispunha de dados sobre a percepção do produto pelo consumidor. É possível que o produto tivesse deficiências que não podiam ser compensadas pela redução do preço.

Também é provável que, para adotar o Novaton, o consumidor tivesse de mudar de forma significativa seu comportamento. O corte no preço não necessariamente estimularia a mudança de comportamento. Algum outro elemento do *mix* de marketing, como venda direta e/ou suporte técnico, seria necessário.

■ O relatório das atividades da Holycon, especialmente quanto a sua definição de preço, surgiu de conversas com distribuidores. Apesar de serem fontes de informação muitas vezes valiosas, uma decisão dessa magnitude requer mais dados. O relatório da movimentação da Holycon deveria ter dado início a um esforço de inteligência competitiva para confirmá-lo.

■ Da mesma forma, a compreensão da capacidade de manufatura da Holycon parece se basear em um único relato de um vendedor de equipamentos. Também esse relato deveria ter sido confirmado.

■ Finalmente, as estimativas de custo da Holycon se baseavam nas da própria Novet. Essas estimativas poderiam ser justificadas se ambas as concorrentes tivessem operações similares. No entanto, é muito raro que duas empresas tenham a mesma base de custos.

Tudo isso leva a crer que a proposta de redução de preços feita por Mary Fritz não estava devidamente embasada.

Os executivos da empresa de fato cortaram os preços em 30%. Apesar de alguns problemas menores com o Novaton –especialmente em relação a sua embalagem–, os consumidores estavam satisfeitos e muitos disseram achar o produto da Novet superior ao similar da Holycon.

O maior entrave às vendas do Novaton era o baixo reconhecimento no mercado. Além disso, a Holycon tinha capacidade de fabricação 50% maior do que a da Novet e, devido a diferenças em sistemas operacionais, seus custos eram quase 60% menores.

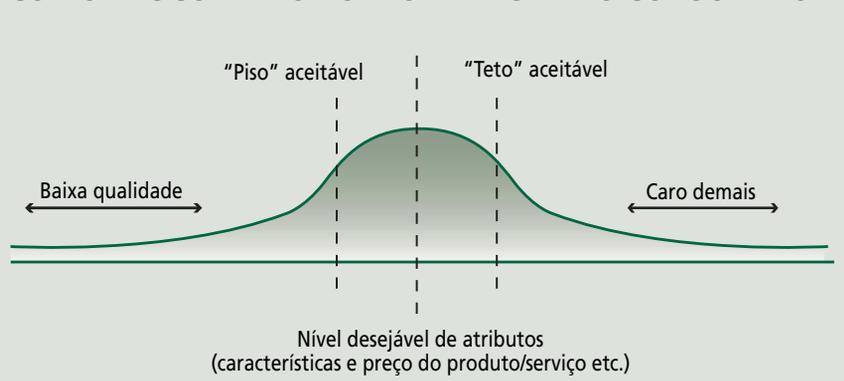
A Holycon lançou seu produto com preços 40% mais baixos que os preços originais do Novaton e posicionou o produto com uma grande campanha publicitária. O ataque publicitário da concorrente ocorreu enquanto a Novet cortava sua publicidade. A Holycon ganhou rapidamente participação no mercado e, dois anos mais tarde, a Novet se retirou do mercado.

A Novet tinha um produto que o mercado julgava ser melhor do que o da concorrência, mas não soube utilizar essa superioridade para justificar um preço maior. Também não usou a publicidade para aumentar o reconhecimento de tal superioridade. Assim, permitiu que a Holycon estabelecesse a concorrência com base em preço.

### AS MÁS DECISÕES

Três diferentes fatores afetam negativamente a maneira pela qual os executivos tomam decisões de definição de preço, levando a caminhos errados: ignorar o que não se sabe, fatos que não são devidamente comprovados e avaliação incorreta dos aspectos que exercem influência sobre os planos.

#### COMO DESCOBRIR O PONTO DE VISTA DO CONSUMIDOR



#### Ignorar o que não se sabe

Conhecimento é a interpretação de dados e a acumulação de teorias, fatos e relacionamentos ao longo do tempo. Na definição de preços, o conhecimento inclui o que se sabe sobre os clientes e como eles interpretam o preço, informações sobre a concorrência e como ela reage a movimentações de preços, e dados sobre os custos do negócio.

No entanto, muitos executivos acabam depositando uma confiança des-

*O declínio de preço pode ter resultados ruins em setores de altos custos fixos e em mercados sensíveis a preços*

medida nessa sabedoria acumulada, que não se justifica pelo conhecimento real. Isso pode acontecer porque o conhecimento é extrapolado além de limites razoáveis, ou porque ficou ultrapassado por acontecimentos atuais de mercado, ou porque se baseia em fatos presumidos ou apenas desejados.

É fundamental que os executivos reconheçam os limites de seu conhecimento. A incerteza sempre existirá, não importa quanto dominemos um assunto. Afinal, o mercado é ambíguo por natureza. Mas, ao estabelecer a extensão da incerteza em relação a nosso conhecimento, podemos calcular o impacto de fatores desconhecidos sobre nossos planos. Não importa a extensão da incerteza; se ela abala nossos planos, precisamos descobrir formas de reduzi-la.

#### **Apoiar-se em “fatos” nem sempre sólidos**

Todos os mercados geram um número incrível de fatos. Os executivos observam alguns deles, interpretam eventos para criar fatos adicionais e recolhem ainda mais fatos com colegas, subordinados, consultores etc.

Os processos de observação, criação e elaboração de relatórios estão cheios de seletividade e tendenciosidade, e é nesse ponto que os executivos muitas vezes incorrem em erros. O quadro da página 76 lista diversos tipos de “fatos” que as empresas levam em conta para tomar decisões, inclusive de preços, e áreas em que são mais problemáticas.

Essa base utilizada em várias das ações gerenciais – ou seja, os “fatos” – pode não ser tão sólida quanto acreditamos. Mesmo quando fazemos análises rigorosas, se essa análise for erguida sobre fatos não comprovados, podemos tomar decisões ruins.

#### **Avaliar incorretamente os fatores**

Um mecanismo importante para a atuação gerencial se baseia no entendimento de relações de causa e efeito. É comum os executivos especificarem um resultado desejado (o efeito) e então manipularem os mecanismos que, supõem, provocarão os resultados esperados (as causas).

Para tomar boas decisões de precificação, os executivos devem construir modelos de influência para suas movimentações. Alguns fazem isso implicitamente e podem não estar cientes dos fatores sobre os quais estão atuando.

Isso é um problema na medida em que não há como testar se os supostos fatores de influência estão de fato agindo da forma que o executivo pensa que estão. O executivo pode aprimorar seu conhecimento dos mercados criando modelos de como os resultados são alcançados. Assim é possível testar as correlações causais e avaliar se elas estão funcionando no mercado.

#### **AS BOAS DECISÕES**

Agora que já examinamos alguns dos caminhos que podem levar a decisões equivocadas de definição de preço, vamos tratar de como chegar a decisões corretas.

Para isso, os executivos precisam entender em profundidade a sensibilidade do consumidor ao preço, a estrutura de custos do produto e/ou serviço e as estratégias e estruturas de custos da concorrência.

#### **Avaliar a sensibilidade dos consumidores a preço**

A melhor forma de entender a sensibilidade a preço é avaliar a percepção dos produtos ou serviços pelo consumidor em comparação com ofertas concorrentes. Em diversos mercados, as expectativas do consumidor em relação aos atributos de

### **PROCESSO DE PRECIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DE LUCROS**

<b>Estrutura de custos</b>	<b>Decisão de precificação pela maximização do lucro</b>
Mais fixos/menos variáveis	Reduzir preços
Mais variáveis/menos fixos	Aumentar preços
<b>Sensibilidade do consumidor a preço</b>	<b>Decisão de precificação pela minimização do lucro</b>
Mais sensível a preço (menos sensível a valor)	Reduzir preços
Menos sensível a preço (mais sensível a valor)	Aumentar preços

um produto ou serviço formam uma distribuição similar à demonstrada no quadro acima.

Nessa figura, as expectativas do consumidor giram sobre um “ponto ideal” e há muitas vezes um “piso” representando o mínimo nível aceitável. Abaixo desse patamar, os níveis de atributos são tão baixos que os consumidores encaram os produtos ou serviços como sendo de baixa qualidade.

Há também um “teto”, ou nível mais alto esperado. Os atributos que chegam a níveis acima desse teto podem ser vistos como embutindo valor demais e sendo, portanto, caros demais. Ou seja, um produto ou serviço pode embutir valor tanto demais como de menos.

Se um produto ou serviço tem preço baixo demais, pode ser rejeitado, porque o consumidor associa “barato” com baixa qualidade. Preços altos, em contrapartida, podem levar o produto ou serviço a ser rejeitado por parecer caro demais, não importando quão alto seja o valor embutido.

Um bom ponto de partida para o entendimento da percepção do consumidor é a geração de mapas de valor. Embora mapas de valor não forneçam dados de sensibilidade ao preço, eles podem ser usados para entender a percepção do consumidor quanto a produtos ou serviços da concorrência.

No mapa de valor mostrado no quadro da página 80, cada produto concorrente está representado por uma letra. Foi feito um mapeamento de valor para o Novaton depois que Mary Fritz rebaixou os preços. O mapa indicou que, antes da movimentação de preço, o Novaton era tido como de bom valor (estava na linha de “valor justo”). Ao derrubar o preço, a Novet forçou a Holycon a responder da mesma forma e uma nova linha de valor foi criada. Porque tinha custos baixos, a Holycon podia sobreviver com preços reduzidos; a Novet não.

Para obter informações sobre a sensibilidade, é preciso saber também até que ponto a alteração de preços muda a quantidade de volume que o consumidor irá comprar. Há diversas técnicas de pesquisa para gerar estimativas de sensibilidade a preço. Entre as técnicas mais úteis estão processos de “trocas” (*trade-offs*), tais como análise conjunta (*conjoint analysis*) e modelagem de escolhas diferenciadas (*discrete choice modeling*). Essas técnicas podem fornecer estimativas para preço e outros elementos do produto que o executivo deseja testar.

## COMO CONSTRUIR UM MAPA DE VALOR

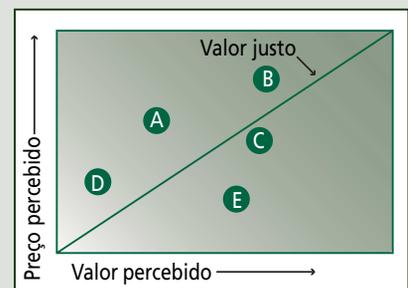
O mapa de valor começa a ser gerado a partir de opiniões dos executivos sobre as percepções do consumidor. Depois, recolhem-se informações diretamente dos consumidores para construir um segundo mapa. Finalmente, comparam-se e analisam-se os dois mapas. Este é o processo:

- Liste os critérios que os consumidores usam para tomar decisões de compra, excluindo o preço. Esses critérios são os atributos do produto/serviço. Separe os atributos em componentes de produto ou de serviço.
- Pondere os atributos listados. São definidos pesos de acordo com quão importante é cada um deles para o consumidor (excluindo o preço). Os pesos devem totalizar 100.
- No topo da planilha, liste os concorrentes no mercado. Quando estiver recolhendo dados do consumidor, esses são os concorrentes que o consumidor reconhece como fornecedores aceitáveis.
- Classifique cada concorrente quanto a

cada atributo com base numa escala de “1” (não satisfaz as necessidades do consumidor) a “10” (satisfaz perfeitamente as necessidades).

- Pondere os atributos “preço” e “não-preço” da decisão de compra. O total desses pesos (dois itens) deve ser 100. Por exemplo, os atributos “preço” são 40% da decisão de compra, os “não-preço” são 60%.
- Liste os preços cobrados de fato pelos diversos concorrentes. Pode então ser calculada uma posição de preço no mapa como uma porcentagem da média de preços de todos os concorrentes do mercado.
- Calcule a posição de valor de cada concorrente como a soma de cada escore de desempenho do atributo vezes o peso do atributo.
- Distribua cada concorrente sobre o mapa de valor. Desenhe a linha de valor justo com a inclinação dos pesos

“preço” e “não-preço”. Um concorrente à direita da linha de valor justo está embutindo mais valor por seu preço cobrado. Um concorrente à esquerda da linha, menos. Um concorrente na linha de valor justo está embutindo precisamente o valor pelo qual está cobrando. Outro concorrente tem vantagem sobre qualquer concorrente à esquerda. Essa vantagem pode ser obtida por meio de ganho de participação *versus* concorrentes à esquerda.



*Para alguns produtos e serviços, pesquisas têm indicado que o consumidor usa o preço como avaliador de qualidade e/ou valor*

A avaliação da sensibilidade a preço pode, junto com informações sobre a estrutura de custo da empresa, ser usada para investigar as implicações que as decisões de definição de preço terão sobre o volume de vendas.

#### **Analisar a estrutura de custos internos**

Entender a estrutura de custos da empresa é o próximo passo para a tomada de boas decisões de preço. A razão disso fica evidente quando observamos o processo de precificação necessário para maximizar os lucros (*veja quadro ao lado*). Ao tomar decisões de precificação, todas essas dimensões devem estar integradas.

Por exemplo, se a sensibilidade do consumidor a preço for alta e a estrutura de custos da empresa é variável, a empresa deverá tentar reduzir a sensibilidade a preço por meio da diferenciação de seus produtos ou serviços.

Uma boa técnica para avaliar qualquer movimentação de preço é, primeiro, calcular a alteração de volume associada com o equilíbrio de receita e despesa numa mudança de preço. Isso é denominado “cálculo de volume neutralizador”:

$$\begin{aligned} \% \text{ de volume neutralizador} = \\ \frac{(-\% \text{ de alteração do preço}) \times 100}{\% \text{ de margem variável} + \% \text{ de alteração do preço}} \end{aligned}$$

onde:

$$\% \text{ de margem variável} = \frac{(\text{preço unitário} - \text{custo variável unitário})}{\text{preço unitário}} \times 100$$

Quando se estuda um corte de preço, o volume neutralizador é o crescimento de volume necessário para equilibrar receita e despesa. Para tornar o corte de preços lucrativo, é necessário um crescimento maior de volume.

Da mesma forma, quando se estuda um aumento de preço, a fórmula “volume neutralizador” provê o máximo volume que a empresa pode perder, mantendo o equilíbrio com um preço mais alto. Para um aumento de preço ser lucrativo, a empresa deve perder menos que o volume calculado.

Combinado com a estimativa de sensibilidade a preço, o cálculo de volume neutralizador pode ser usado para avaliar as implicações no lucro de uma mudança de preço.

#### **Analisar estratégias e custos da concorrência**

O terceiro componente necessário para a boa definição de preços é o entendimento das estratégias e custos dos concorrentes. O processo de quatro passos a seguir melhora a compreensão sobre os concorrentes:

**Propósito estratégico.** O que o concorrente pretende fazer? Quais segmentos (ou grupos) de consumidores são vitais para a concorrência? Como ela apóia sua intenção com posicionamento de produtos/serviços? Como os concorrentes usam sua política de definição de preço?

**Capacidades e barreiras.** Do que a concorrência dispõe que apoiará sua intenção estratégica? Que barreiras impedirão que os concorrentes alcancem sua intenção estratégica?

**Resultado provável.** Comparando a intenção estratégica dos concorrentes e suas capacidades/barreiras, qual será o desfecho mais provável? Os concorrentes terão sucesso ou fracassarão? Que tipo de sucesso será? Que tipo de fracasso?

**Impacto.** A partir desse provável desfecho, qual será o impacto em sua empresa? O sucesso/fracasso do concorrente será de alguma ajuda? O sucesso/fracasso do concorrente o ferirá? Como? O que fazer a respeito disso?

Para lidar com essas questões, uma ferramenta particularmente útil é a curva de capacidade do setor, que pode ser usada para antecipar uma movimentação de preços da concorrência. Para construir uma curva de capacidade, veja o quadro abaixo.

### Integrar dados para evitar que o declínio de preços tenha resultados indesejáveis

Ao pensar em mudanças de preço, os executivos precisam integrar as descobertas obtidas da análise de sensibilidade a preço e da análise da concorrência. Em certas circunstâncias, o declínio de preço pode acarretar resultados indesejáveis, particularmente em setores de altos custos fixos e em mercados sensíveis a preços, conforme explicação a seguir:

■ **Em setores de atividade com altos custos fixos.** Em diversos setores, a estruturação de produtos ou serviços para o consumidor requer o investimento de recursos significativos, que podem ter a forma de capital fixo para manufatura ou pesquisa e desenvolvimento.

Deve-se ter em mente que se trata de recursos fixos: quando subutilizados, representam custos para os quais não há fluxo de faturamento. Assim, as empresas nesses setores precisam estar bem cientes de sua própria utilização de capacidade em relação a outros concorrentes no setor. Isso é especialmente importante em setores em que o custo de trocar de fornecedor é baixo para o cliente.

Quando ameaçada por um ataque competitivo que reduz seu volume de vendas, a empresa de um setor de intensa demanda por recursos experimentará um declínio de utilização de capacidade, o que provavelmente provocará reação imediata com corte de preço. No entanto, mudanças de preço serão infrutíferas se o custo de trocar de fornecedor for baixo.

Antes de partir para a redução de preços, a empresa deve erguer barreiras à troca de fornecedor, principalmente pela oferta de serviços que o consumidor irá perder em caso de mudança.

■ **Em mercados insensíveis a preço.** Derrubar preços em mercados onde os consumidores têm baixa sensibilidade a preços –ou seja, são mais sensíveis a valor– pode muitas vezes ser um tiro pela culatra.

Para alguns produtos e serviços, pesquisas têm indicado que o consumidor usa o preço como avaliador de qualidade e/ou valor. Isso é particularmente verdadeiro com relação a

## COMO CONSTRUIR UM MAPA DE VALOR

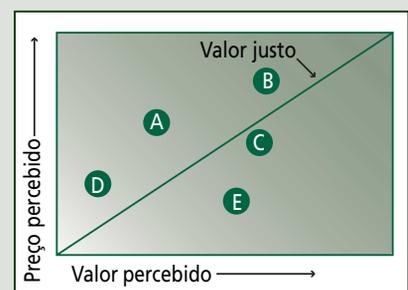
O mapa de valor começa a ser gerado a partir de opiniões dos executivos sobre as percepções do consumidor. Depois, recolhem-se informações diretamente dos consumidores para construir um segundo mapa. Finalmente, comparam-se e analisam-se os dois mapas. Este é o processo:

- Liste os critérios que os consumidores usam para tomar decisões de compra, excluindo o preço. Esses critérios são os atributos do produto/serviço. Separe os atributos em componentes de produto ou de serviço.
- Pondere os atributos listados. São definidos pesos de acordo com quão importante é cada um deles para o consumidor (excluindo o preço). Os pesos devem totalizar 100.
- No topo da planilha, liste os concorrentes no mercado. Quando estiver recolhendo dados do consumidor, esses são os concorrentes que o consumidor reconhece como fornecedores aceitáveis.
- Classifique cada concorrente quanto a

cada atributo com base numa escala de "1" (não satisfaz as necessidades do consumidor) a "10" (satisfaz perfeitamente as necessidades).

- Pondere os atributos "preço" e "não-preço" da decisão de compra. O total desses pesos (dois itens) deve ser 100. Por exemplo, os atributos "preço" são 40% da decisão de compra, os "não-preço" são 60%.
- Liste os preços cobrados de fato pelos diversos concorrentes. Pode então ser calculada uma posição de preço no mapa como uma porcentagem da média de preços de todos os concorrentes do mercado.
- Calcule a posição de valor de cada concorrente como a soma de cada escore de desempenho do atributo vezes o peso do atributo.
- Distribua cada concorrente sobre o mapa de valor. Desenhe a linha de valor justo com a inclinação dos pesos

"preço" e "não-preço". Um concorrente à direita da linha de valor justo está embutindo mais valor por seu preço cobrado. Um concorrente à esquerda da linha, menos. Um concorrente na linha de valor justo está embutindo precisamente o valor pelo qual está cobrando. Outro concorrente tem vantagem sobre qualquer concorrente à esquerda. Essa vantagem pode ser obtida por meio de ganho de participação *versus* concorrentes à esquerda.



produtos e serviços para os quais o consumidor tenha pouca habilidade de prever a qualidade antes do uso. Nesses casos, o consumidor usa o preço para avaliar qualidade e a queda de preço poderia ser associada à queda de qualidade, trazendo redução de vendas.

Quando ameaçada, a empresa, nesses casos, em vez de cortar preços, deveria intensificar “a venda de valor”, com mais informações sobre o valor de seu produto.

### **COMO MELHORAR AS DECISÕES EM SUA EMPRESA**

A seguir estão algumas recomendações para ajudar a melhorar o processo de definição de preço:

■ Desafie todos os “fatos”. Onde estão as evidências? Elas são atuais? Como foram validadas? Gaste recursos para chegar às evidências.

■ Construa modelos de influência para movimentações no mercado. Use uma moldura analítica para avaliar quais atitudes devem ser tomadas. Evite o uso de prescrições de estratégias genéricas e amplas porque elas provavelmente não funcionarão em mercados específicos. Entenda como o mercado funciona (como os consumidores atribuem valor e como os concorrentes se comportam) e então defina preços adequados.

■ Construa modelos de influência usando as perspectivas de diversos executivos. Assegure-se de projetar esses modelos de forma que possam ser validados e esteja constantemente alerta para mudanças que exijam novos modelos.

■ Confronte todas as decisões de definição de preço. Qual é a base para as decisões? O conhecimento em questão é válido? O que faz a equipe de gerenciamento pensar que consumidores e concorrentes tolerarão a empresa fazer o que planeja fazer? Como pode a empresa melhorar suas chances de sucesso?

■ Reconheça que os executivos às vezes se sentem muito mais seguros acerca de seu próprio conhecimento do que é justificável. Sempre fale sobre conhecimento especificando extensões de incerteza. Avalie o impacto da incerteza e trabalhe para reduzir a extensão em áreas críticas.

■ Defina mecanismos de *feedback* de forma que os executivos saibam no que resultaram suas decisões de precificação. Faça avaliações freqüentes. Qual era intenção inicial? Qual foi a base para tais intenções? O que de fato aconteceu? Por que isso aconteceu? Como o banco de dados, o modelo de influência e o processo de decisão devem ser alterados para refletir o novo conhecimento?

© *Marketing Management*